Deuxième rapport d'étape

sur le Plan d'action pour renforcer la gestion des programmes de subventions et de contributions

Août 2000

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada
Canada

103-01741/

Table des matières

Page

Sommaire 1

Contexte 3

Points saillants du Plan d'action – mai à juillet 2000 4

Prochain rapport de contrôle 10

Annexes :

Annexe 1 Premier rapport d'étape de la Direction du contrôle de la performance A1

Annexe 2 PricewaterhouseCoopers – Évaluation de l'évolution des travaux prévus dans le plan d'action national pour renforcer les programmes de subventions et de contributions A2

Sommaire

La Direction du contrôle de la performance de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a confirmé que, pour la période de mai à juillet 2000, d'importantes améliorations ont été apportées à l'administration des subventions et des contributions. Une évaluation indépendante a permis de déterminer que DRHC avait de bonnes chances de réussir la mise en œuvre de son plan d'action en six points. Le Ministère a mis en place un processus d'assurance de la qualité et a renforcé ses structures de responsabilisation et ses procédés de gestion afin de s'assurer que les améliorations apportées demeurent permanentes.

La **Direction du contrôle de la performance** de DRHC **a présenté sa première évaluation**. Le groupe a examiné des dossiers de projets lancés en février et en mars 2000; le premier rapport a donc permis de présenter une évaluation globale des demandes, de la passation de marchés, des recommandations et de l'approbation. Les rapports de la Direction du contrôle qui suivront permettront d'obtenir une évaluation plus complète du cycle de vie des projets, ce qui comprend notamment les paiements, le contrôle ainsi que les activités de suivi et d'évaluation. Pour le moment, la Direction juge que DRHC a continué de régler avec brio les problèmes soulevés lors de la vérification des programmes de subventions et de contributions en 1999. Les vérificateurs avaient alors identifié que certaines questions devraient être examinées plus attentivement, comme la confirmation du financement provenant d'autres sources et l'adhésion complète aux modalités des programmes. Le Ministère a pris depuis des mesures pour régler ces questions.

PricewaterhouseCoopers a mené une **évaluation indépendante de la mise en œuvre du plan d'action en six points de DRHC.** Les consultants ont analysé les résultats du plan d'action obtenus jusqu'à maintenant, et ont conclu que 36 des 38 engagements ont été remplis ou ont respecté l'échéancier. Les dates limites ont été repoussées dans deux cas en raison de l'utilisation de nouveaux systèmes informatiques et de nouveau matériel didactique. Il ne s'agissait que de rajustements à des étapes intermédiaires qui n'auront pas d'incidence sur la mise en œuvre du plan d'action en temps voulu.

DRHC a lancé une **initiative d'assurance de la qualité** pour les subventions et les contributions. Ce processus vise à promouvoir le dépistage rapide des problèmes possibles reliés aux projets et la prise de mesures correctrices. Cette initiative permettra d'exercer un meilleur contrôle des projets, tout en offrant de l'expertise financière et de l'expertise reliée aux programmes nécessaires aux bureaux locaux et régionaux du pays.

Le ministère **renforce ses structures de responsabilisation et ses procédés de gestion.** En juin, le gouvernement a annoncé qu'il abolissait le Fonds du Canada pour la création d'emplois et réacheminait le financement associé à ses agences de développement économique régional. Cette mesure vise à mettre clairement l'accent sur le mandat principal de politique sociale de DRHC et à aider le Ministère à améliorer l'administration des subventions et des contributions. De plus, DRHC clarifie les rôles et les pouvoirs en matière de politiques, d'élaboration de programmes, de prestation de services, de services ministériels et d'opérations régionales. Le Ministère révise le mandat et la composition de ses comités de la haute direction et des structures connexes afin d'assurer une meilleure surveillance interne.

L'initiative d'assurance de la qualité et les changements reliés aux structures de responsabilisation reposaient sur les améliorations administratives apportées aux programmes de subventions et de contributions dans le cadre du plan d'action, et permettront d'apporter des améliorations permanentes à l'échelle du Ministère au chapitre de la gestion de tous les programmes de DRHC.

Le prochain rapport d'étape sur le plan d'action en six points sera rendu public vers la fin de l'automne.

Contexte

En 1999, DRHC a mené une vérification des dossiers de projets pour sept programmes de subventions et de contributions. Les vérificateurs ont relevé des lacunes dans les procédures contractuelles, le contrôle des projets et les pratiques financières en général, et ont invité le Ministère à prendre des mesures correctives.

En janvier 2000, la ministre de Développement des ressources humaines Canada, l'honorable Jane Stewart, a annoncé la mise en œuvre d'un plan d'action pour améliorer l'administration des programmes de subventions et de contributions. Le plan d'action comprend six initiatives : s'assurer que les paiements répondent aux exigences reliées au financement et aux programmes; vérifier et corriger les dossiers problèmes; appuyer le personnel et le doter des outils nécessaires; assurer l'imputabilité des résultats; obtenir les meilleurs conseils qui soient et faire part des progrès réalisés au grand public et aux employés.

Depuis ce temps, DRHC a continué de progresser de façon importante en vue de régler les problèmes soulevés lors de la vérification de 1999. De plus, en s'inspirant du plan d'action, le Ministère a lancé des initiatives plus vastes visant à moderniser ses pratiques administratives et de gestion.

Le premier rapport d'étape, publié le 18 mai 2000, portait sur les activités effectuées de janvier à avril. Ce deuxième rapport d'étape a trait aux activités de mai à juillet dernier. Plus précisément, il donne une description détaillée des mesures prises par DRHC à l'égard des quatre engagements mentionnés dans le premier rapport, soit :

- ✓ présenter les résultats de la première évaluation des dossiers de la Direction du contrôle de la performance;
- ✓ procéder à une évaluation indépendante du travail de DRHC sur la mise en œuvre du plan d'action en six points;
- ✓ lancer une initiative d'assurance de la qualité pour les subventions et les contributions;
- ✓ renforcer les structures de responsabilisation et les procédés de gestion.

Points saillants du plan d'action – mai à juillet 2000

Présenter les résultats de l'évaluation des dossiers faite par la Direction du contrôle de la performance

De janvier à mai, DRHC a pris un éventail de mesures afin de s'assurer que son administration des subventions et des contributions était conforme en tous points aux dispositions législatives, aux modalités des programmes et aux politiques. Le Ministère a clarifié les règles se rapportant aux dossiers, a formé le personnel pour appliquer ces exigences et a ensuite examiné tous les dossiers vérifiés et actifs afin de veiller à ce qu'ils soient conformes aux normes relatives aux programmes et au financement.

Pour continuer dans cette voie, on a créé la Direction nationale du contrôle de la performance des subventions et des contributions afin de présenter des rapports trimestriels sur la façon dont le Ministère répond en pratique à ces exigences. Dans le cadre de l'engagement de la Ministre à l'égard de l'ouverture et de la transparence, le présent rapport de la Direction et les autres qui suivront seront rendus publics.

La Direction du contrôle de la performance présente un aperçu de la façon dont le Ministère observe les pratiques administratives requises. Au fil du temps, les examens permettront de déterminer si le Ministère répond aux normes qu'il a définies et continue de les appliquer aux différents points du cycle de vie des projets. Ce cycle commence avec la réception des demandes et se termine avec la fermeture du dossier.

La Direction du contrôle de la performance a analysé un échantillon statistiquement valide de 142 dossiers parmi les 1 534 projets lancés entre le 1er février et le 31 mars 2000. Le premier rapport présentait une évaluation globale des demandes, de la passation de marchés, des recommandations et de l'approbation. Les rapports de la Direction qui suivront permettront d'obtenir une évaluation plus complète de tout le cycle de vie des projets, ce qui comprend notamment les paiements, le contrôle ainsi que les activités de suivi et d'évaluation. La méthodologie utilisée par la Direction a été révisée par le Bureau du vérificateur général et les conclusions du rapport du mois d'août lui ont été présentées.

Dans le premier rapport trimestriel de la Direction publié en août 2000, on concluait que « des améliorations mesurables et importantes avaient été apportées à l'ensemble de la gestion des programmes et de l'administration des subventions et des contributions depuis la vérification du BVI en 1999 ».

Le rapport mentionnait ce qui suit :

- ✓ Les lacunes administratives relevées lors de la vérification de 1999 ont été corrigées dans une large mesure grâce à la mise en œuvre du plan d'action en six points du Ministère (voir encadré ci-dessous);

- ✓ On a enregistré un niveau élevé d'observation des directives et des lignes directrices définies par DRHC qui sont entrées en vigueur le 20 janvier 2000;

- ✓ Les documents financiers justificatifs ont été fournis par les promoteurs afin de corroborer les demandes présentées à DRHC.

Comparaison entre les principales conclusions de la Direction du contrôle de la performance et la vérification de 1999 :

Demandes :

- ✓ 100 % des dossiers comprenaient une demande de financement, comparativement à 85,2 % lors de la vérification originale de 1999
- ✓ 99,3 % des dossiers mentionnaient des objectifs et des activités, comparativement à 75 %

Évaluation du projet :

- ✓ 95,7 % des promoteurs ont fait l'objet d'un contrôle des dettes actives, comparativement à 2,6 %

Recommandation et approbation :

- ✓ 96,5 % des ententes comprenaient des motifs de financement clairs, comparativement à 38 %

Passation de marchés :

- ✓ 96,5 % des dossiers comprenaient un relevé complet des dépenses autorisées, comparativement à 83,7 %
- ✓ 100 % des dossiers étaient signés par l'agent dûment délégué, comparativement à 86,6 %

Paiements :

- ✓ 99,2 % des formulaires de demandes de projet avaient été signés correctement, comparativement à 70,9 %

Contrôle :

- ✓ 95,1 % des dossiers pertinents ont fait l'objet d'un contrôle pour vérifier les résultats obtenus, comparativement à 23,4 %

(Les résultats susmentionnés ont un coefficient de confiance de 90 % ou plus.)

Ce rapport a confirmé que la mise en œuvre du plan d'action fonctionne bien et que le Ministère a réussi avec brio à relever les défis administratifs cernés lors de la vérification de 1999.

Le rapport a aussi relevé des lacunes à combler, comme la confirmation du financement provenant d'autres sources et l'adhésion complète aux modalités des programmes. Le respect des modalités est une priorité. Même si le rapport indiquait un taux de conformité de 98 % dans ce secteur, le Ministère a pris des mesures pour assurer une adhésion complète. On a fait part de chacune des erreurs relevées lors de l'examen aux bureaux appropriés et des corrections ont été apportées. De plus, des directives ont été données à tous les bureaux afin que de telles questions administratives soient examinées et réglées si nécessaire dans tous les dossiers du pays.

Le rapport complet de la Direction du contrôle de la performance se trouve à l'annexe 1 du présent document.

Tenue d'une évaluation indépendante du travail de DRHC sur la mise en œuvre du plan d'action en six points

En janvier 2000, le Vérificateur général a approuvé le plan d'action en six points à titre de plan complet visant l'application de mesures correctrices. Dans le cadre de ce plan, le Ministère s'est engagé à tenir une évaluation indépendante afin de déterminer si la mise en œuvre était sur la bonne voie. PricewaterhouseCoopers a été embauché pour mener cette évaluation; on lui a demandé de présenter un rapport en juin 2000 et un autre en janvier 2001.

Dans leur rapport publié le 23 juin dernier, les consultants ont mentionné que « le Ministère a réussi à mettre rapidement en place une structure de gestion et à mobiliser une équipe du projet sur les subventions et les contributions afin d'exécuter le plan en six points de façon efficace. Une participation importante de la haute direction a permis de s'assurer que les diverses activités se déroulent de manière à appuyer les engagements pris à l'égard de chacun des six points du plan ».

Les consultants ont conclu qu'exactement 36 des 38 engagements précis pris dans le cadre du plan d'action avaient été remplis ou avaient respecté l'échéancier. Cela comprenait des activités comme réviser des dossiers fermés, diffuser d'autres politiques ou orientations, et informer de façon continue le grand public et les employés de DRHC des progrès réalisés. Les consultants ont mentionné que DRHC avait accordé de nouveaux délais dans deux secteurs en raison de l'utilisation de nouveaux systèmes informatiques et de nouveau matériel didactique. Dans ces deux cas, il s'agissait de rectifications mineures qui n'auront aucune incidence sur la mise en œuvre du plan d'action en temps voulu.

Le statut de chaque élément du plan d'action en six points est précisé dans le rapport de PricewaterhouseCoopers à l'annexe 2.

Lancement de l'initiative d'assurance de la qualité des subventions et des contributions

Dans le plan d'action, le Ministère s'engageait à appliquer une structure de gestion des subventions et des contributions renouvelée. Il s'agit en fait d'une initiative d'assurance de la qualité qui permettra de conserver une administration d'excellente qualité au fil du temps.

En mai, DRHC a décidé d'instaurer des procédés pour relever et corriger le plus tôt possible les lacunes dans l'exécution des programmes. Cette initiative permettra à DRHC de continuer à maintenir le juste équilibre entre un service adapté aux besoins des promoteurs de projets, aux collectivités et aux clients, et l'adhésion aux règles définies par les politiques et les règlements. Elle vise à accroître l'obligation de rendre compte à l'égard de l'utilisation adéquate de l'argent des contribuables. Cette initiative est maintenant mise en œuvre et tous les éléments seront mis en place d'ici la fin de l'année civile.

La nouvelle initiative d'assurance de la qualité comprend :

- ✓ une exigence voulant que tous les dossiers de projets fassent l'objet d'un contrôle au moins une fois durant l'exécution du projet et que les cas plus complexes et à risques plus élevés fassent l'objet d'un contrôle plus poussé et plus fréquent;
- ✓ l'ajout de consultants principaux en exploitation aux bureaux locaux de DRHC afin de voir à ce que le personnel responsable de l'exécution puisse obtenir davantage d'expertise financière;
- ✓ l'examen des dossiers de projets sélectionnés par ces consultants principaux en exploitation afin d'en assurer la qualité;
- ✓ l'examen par l'administration centrale et par les bureaux régionaux d'un échantillon sélectionné de paiements relatifs aux subventions et aux contributions, afin de veiller à une observation continue de la *Loi sur la gestion des finances publiques;*
- ✓ des descriptions de travail uniformisées à l'échelle nationale pour les employés responsables des subventions et des contributions;

- ✓ des connaissances et des aptitudes requises accrues et uniformes afin d'orienter le recrutement et la formation des employés qui accordent les subventions et les contributions; cela comprend une connaissance appropriée des méthodes comptables et des pratiques commerciales, des programmes de subventions et de contributions de DRHC ainsi que des techniques de négociation et de contrôle.

Renforcer les structures de responsabilisation et les procédés de gestion

En se basant sur l'engagement du plan d'action qui visait à améliorer les structures de gestion et les procédés administratifs reliés aux subventions et aux contributions, DRHC présente un éventail d'initiatives stratégiques pour moderniser les pratiques de gestion dans l'ensemble du Ministère.

Conformément à cette orientation stratégique, la ministre Stewart a annoncé en juin que le gouvernement du Canada abolissait le Fonds du Canada pour la création d'emplois et réorientait le financement associé vers ses agences de développement économique régional. La Ministre a souligné que cette mesure pourrait aider à mettre clairement l'accent sur le mandat principal de politique sociale de DRHC et à améliorer l'administration des subventions et des contributions.

Le Ministère a aussi scindé en deux nouvelles directions générales la Direction générale de l'investissement dans les ressources humaines, une étant chargée des programmes exécutés à l'échelle régionale et l'autre des programmes exécutés à l'échelle nationale. Cette mesure permettra de s'assurer que les structures de décision sont adaptées aux genres de programmes offerts.

DRHC a aussi examiné les façons d'améliorer les structures de responsabilisation et les procédés de gestion afin d'établir un équilibre adéquat entre la prestation de services et la responsabilisation. En juillet dernier, le Ministère a lancé plusieurs initiatives afin d'assurer une meilleure surveillance et une gestion plus claire des politiques, de l'élaboration des programmes, de la prestation de services et des services ministériels. La mise en œuvre sera terminée d'ici la fin de l'année civile.

Le statut de chaque élément du plan d'action en six points est précisé dans le rapport de PricewaterhouseCoopers à l'annexe 2.

Lancement de l'initiative d'assurance de la qualité des subventions et des contributions

Dans le plan d'action, le Ministère s'engageait à appliquer une structure de gestion des subventions et des contributions renouvelée. Il s'agit en fait d'une initiative d'assurance de la qualité qui permettra de conserver une administration d'excellente qualité au fil du temps.

En mai, DRHC a décidé d'instaurer des procédés pour relever et corriger le plus tôt possible les lacunes dans l'exécution des programmes. Cette initiative permettra à DRHC de continuer à maintenir le juste équilibre entre un service adapté aux besoins des promoteurs de projets, aux collectivités et aux clients, et l'adhésion aux règles définies par les politiques et les règlements. Elle vise à accroître l'obligation de rendre compte à l'égard de l'utilisation adéquate de l'argent des contribuables. Cette initiative est maintenant mise en œuvre et tous les éléments seront mis en place d'ici la fin de l'année civile.

La nouvelle initiative d'assurance de la qualité comprend :

- ✓ une exigence voulant que tous les dossiers de projets fassent l'objet d'un contrôle au moins une fois durant l'exécution du projet et que les cas plus complexes et à risques plus élevés fassent l'objet d'un contrôle plus poussé et plus fréquent;
- ✓ l'ajout de consultants principaux en exploitation aux bureaux locaux de DRHC afin de voir à ce que le personnel responsable de l'exécution puisse obtenir davantage d'expertise financière;
- ✓ l'examen des dossiers de projets sélectionnés par ces consultants principaux en exploitation afin d'en assurer la qualité;
- ✓ l'examen par l'administration centrale et par les bureaux régionaux d'un échantillon sélectionné de paiements relatifs aux subventions et aux contributions, afin de veiller à une observation continue de la *Loi sur la gestion des finances publiques;*
- ✓ des descriptions de travail uniformisées à l'échelle nationale pour les employés responsables des subventions et des contributions;

- ✓ des connaissances et des aptitudes requises accrues et uniformes afin d'orienter le recrutement et la formation des employés qui accordent les subventions et les contributions; cela comprend une connaissance appropriée des méthodes comptables et des pratiques commerciales, des programmes de subventions et de contributions de DRHC ainsi que des techniques de négociation et de contrôle.

Renforcer les structures de responsabilisation et les procédés de gestion

En se basant sur l'engagement du plan d'action qui visait à améliorer les structures de gestion et les procédés administratifs reliés aux subventions et aux contributions, DRHC présente un éventail d'initiatives stratégiques pour moderniser les pratiques de gestion dans l'ensemble du Ministère.

Conformément à cette orientation stratégique, la ministre Stewart a annoncé en juin que le gouvernement du Canada abolissait le Fonds du Canada pour la création d'emplois et réorientait le financement associé vers ses agences de développement économique régional. La Ministre a souligné que cette mesure pourrait aider à mettre clairement l'accent sur le mandat principal de politique sociale de DRHC et à améliorer l'administration des subventions et des contributions.

Le Ministère a aussi scindé en deux nouvelles directions générales la Direction générale de l'investissement dans les ressources humaines, une étant chargée des programmes exécutés à l'échelle régionale et l'autre des programmes exécutés à l'échelle nationale. Cette mesure permettra de s'assurer que les structures de décision sont adaptées aux genres de programmes offerts.

DRHC a aussi examiné les façons d'améliorer les structures de responsabilisation et les procédés de gestion afin d'établir un équilibre adéquat entre la prestation de services et la responsabilisation. En juillet dernier, le Ministère a lancé plusieurs initiatives afin d'assurer une meilleure surveillance et une gestion plus claire des politiques, de l'élaboration des programmes, de la prestation de services et des services ministériels. La mise en œuvre sera terminée d'ici la fin de l'année civile.

Principales mesures visant à renforcer les structures de responsabilisation et les procédés de gestion :

- ✓ Élaborer et mettre en application des ententes nationales afin de clarifier les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de rendre compte des gestionnaires de DRHC responsables des politiques, des programmes, des services ministériels et des régions.
- ✓ Réviser le mandat et la composition des comités du Ministère afin d'aider la haute direction à relever et à régler les problèmes touchant les programmes et les régions; cela comprend la création d'un comité exécutif de gestion amélioré et de quatre comités ministériels clés axés sur la planification des ressources humaines, l'élaboration de politiques et de programmes, la prestation de services, et la vérification et l'évaluation.
- ✓ Créer une nouvelle direction générale des affaires ministérielles et de la planification afin d'appuyer une planification intégrée et d'assurer une meilleure gestion des problèmes.

En mai 2000, DRHC a commencé une étude détaillée de la gestion des programmes à l'échelle du Ministère. Cette étude vise à s'assurer que les objectifs de tous les programmes de subventions et de contributions sont clairement définis et que les mesures de rendement sont en place pour déterminer si les objectifs ont été atteints. Cette étude sera terminée d'ici le 31 mars 2001.

Prochain rapport de contrôle

DRHC continuera de remplir les engagements de son plan d'action et de lancer des initiatives ministérielles connexes afin d'améliorer l'administration des subventions et des contributions. Le Ministère fera part des réalisations et des succès obtenus dans son prochain rapport de contrôle, qui sera publié vers la fin de l'automne.

Principales mesures visant à renforcer les structures de responsabilisation et les procédés de gestion :

- ✓ Élaborer et mettre en application des ententes nationales afin de clarifier les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de rendre compte des gestionnaires de DRHC responsables des politiques, des programmes, des services ministériels et des régions.
- ✓ Réviser le mandat et la composition des comités du Ministère afin d'aider la haute direction à relever et à régler les problèmes touchant les programmes et les régions; cela comprend la création d'un comité exécutif de gestion amélioré et de quatre comités ministériels clés axés sur la planification des ressources humaines, l'élaboration de politiques et de programmes, la prestation de services, et la vérification et l'évaluation.
- ✓ Créer une nouvelle direction générale des affaires ministérielles et de la planification afin d'appuyer une planification intégrée et d'assurer une meilleure gestion des problèmes.

En mai 2000, DRHC a commencé une étude détaillée de la gestion des programmes à l'échelle du Ministère. Cette étude vise à s'assurer que les objectifs de tous les programmes de subventions et de contributions sont clairement définis et que les mesures de rendement sont en place pour déterminer si les objectifs ont été atteints. Cette étude sera terminée d'ici le 31 mars 2001.

Prochain rapport de contrôle

DRHC continuera de remplir les engagements de son plan d'action et de lancer des initiatives ministérielles connexes afin d'améliorer l'administration des subventions et des contributions. Le Ministère fera part des réalisations et des succès obtenus dans son prochain rapport de contrôle, qui sera publié vers la fin de l'automne.

Annexe 1

Premier rapport d'étape de la Direction du contrôle de la performance

Développement des ressources humaines Canada | Human Resources Development Canada

La Direction nationale

du contrôle de la performance

des subventions et des contributions

Premier rapport d'étape trimestriel

Services financiers et administratifs

Le 23 août 2000

Tous droits réservés 2000. Développement des ressources humaines Canada.

Table des matières

1 INTRODUCTION A1-2
2 OBJECTIFS A1-2
3 PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE A1-2
4 CONCLUSIONS GÉNÉRALES A1-3
5 PROCHAINES ÉTAPES A1-4
ANNEXE A - SOMMAIRE DES RÉSULTATS A1-5
ANALYSE NATIONALE PAR PROCESSUS ADMINISTRATIF A1-5
ANNEXE B — RÉSULTATS DÉTAILLÉS A1-9
ANALYSE NATIONALE PAR PROCESSUS ADMINISTRATIF A1-9
B 1 — DEMANDE ..... A1 - 9
B 2 — ÉVALUATION A1-11
B 3 — RECOMMANDATION ET APPROBATION A1-14
B 4 — ATTRIBUTION DE L'ENTENTE A1-15
B 5 — PAIEMENTS A1-20
B 6 — CONTRÔLE A1-24
B 7 — SUIVI ET ÉVALUATION A1-26
B 8 — RESPECT DES MODALITÉS A1-27

1 INTRODUCTION

La Direction nationale du contrôle de la performance - Subventions et contributions a été créée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) en réponse au plan d'action en six points visant à renforcer l'administration des subventions et contributions. Cette direction est, pour DRHC, un mécanisme de contrôle de la qualité et une source de références sur la mesure des améliorations qui sont apportées aux programmes de subventions et de contributions. La Direction nationale du contrôle de la performance - Subventions et contributions relève de la Direction générale des services financiers et administratifs de DRHC.

Le mandat de la Direction est le suivant :

- Fournir la garantie que les fonds de subventions et de contributions sont gérés et dépensés conformément aux modalités des programmes;
- Cerner les secteurs les plus à risques et donner des conseils sur les mesures à prendre en vue de réduire ces risques;
- Contribuer à la diffusion des connaissances à l'échelle du Ministère;
- Faire correspondre ces activités avec d'autres fonctions de contrôle et d'évaluation d'après-projet réalisées par DRHC et par des organismes externes, de façon à assurer une couverture adéquate, sans dédoublement.

Le présent examen et ceux que la Direction du contrôle de la performance effectueront plus tard fournissent au Ministère une évaluation régulière et minutieuse de sa conformité aux normes administratives exigées et attendues relativement aux subventions et contributions. Avec le temps, ces examens fourniront, grâce à certains éléments essentiels, des renseignements complets qui permettront à DRHC de savoir s'il satisfait aux normes qu'il s'est fixées dans le plan d'action et s'il les maintient, et ce, pendant toute la durée des projets. Le cycle commence à la réception des demandes et se poursuit jusqu'à ce que le dossier soit fermé.

La Direction nationale du contrôle de la performance examine les projets ayant commencé en février 2000, soit depuis que DRHC a précisé ses exigences en ce qui a trait à la gestion des dossiers. À ce titre, le premier rapport fournit une évaluation fiable en ce qui concerne les demandes, l'attribution des ententes ainsi que les recommandations et approbations. Pendant toute la durée du projet, les rapports ultérieurs de la Direction fourniront une évaluation plus complète du cycle du projet, y compris les paiements, le suivi, la suite à donner et les activités d'évaluation.

2 OBJECTIFS

L'objectif principal du présent rapport est d'évaluer la mesure dans laquelle DRHC a renforcé son administration des subventions et contributions. Les progrès seront évalués par rapport aux résultats de l'évaluation faite en 1999 par le Bureau de la vérification interne (BVI) de DRHC.

3 PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

Le processus d'évaluation utilisé par la Direction nationale du contrôle de la performance consiste à étudier un échantillon statistiquement valide de dossiers représentant tous les programmes de subventions et contributions, touchant par exemple le marché de l'emploi, l'apprentissage et l'alphabétisation, le développement social, les relations avec les Autochtones, l'emploi des jeunes, les Partenariats en ressources humaines et le Programme du travail (sans toucher aux programmes gérés par les provinces, aux paiements de soutien du revenu individuel et au programme Placement carrière-été).

La Direction nationale du contrôle de la performance a réalisé ces évaluations de mai à juillet 2000. Les dossiers ont été choisis parmi tous les programmes de subventions et contributions de DRHC pour lesquels une entente a été signée entre le 1er février et le 31 mars 2000. Ces dossiers étaient au nombre de 1 534. La direction a fait une sélection au hasard de 142 dossiers (26 ententes de subvention et 116 ententes de contribution). En outre, la Direction a examiné les dossiers financiers et la documentation d'appui de 16 promoteurs.

Un questionnaire d'évaluation détaillé a servi à l'examen des dossiers. Ce questionnaire touche tous les aspects des processus administratifs liés au cycle du projet (présentation de la demande, évaluation, recommandation et approbation, attribution de l'entente, paiements, contrôle, suivi et évaluation, respect des modalités). Nous avons élaboré des lignes directrices pour aider les examinateurs à effectuer l'évaluation des dossiers.

Le rapport présente les résultats de l'examen de 57 questions touchant la conformité aux exigences. La méthodologie et les techniques d'échantillonnage utilisées ont été conçues pour permettre l'extrapolation dans le temps de ces résultats à l'ensemble des programmes de subventions et contributions (population).

Pour extrapoler les résultats de chaque question avec un niveau de confiance de 90 à 95 %, il faut avoir en main un certain nombre de dossiers auxquels les questions s'appliquent. Dans le cas de 36 des questions de conformité examinés, les résultats peuvent être extrapolés à l'ensemble de la population avec ce niveau de confiance. Dans 21 cas, les résultats ne sont présentés qu'à titre informatif; ils ne peuvent être extrapolés à l'ensemble de la population en raison du nombre insuffisant de réponses applicables à ces questions à ce stade-ci. Il arrive que la question porte sur une exigence qui ne s'applique pas à un programme ou à un dossier (S.O.), ou que le dossier n'en soit pas encore à cette étape du cycle du projet. Nous pourrons faire une extrapolation à partir des taux de conformité à mesure que les résultats des examens ultérieurs nous parviendront.

Un groupe indépendant a été créé au sein de la Direction nationale du contrôle de la performance pour entreprendre le contrôle de la qualité des résultats de l'examen des dossiers. Ce groupe était formé de professionnels détachés à cette fin dans le cadre d'une entente avec Conseils et Vérification Canada. La Direction nationale du contrôle de la performance a présenté à tous les bureaux un résumé provisoire des résultats en y ajoutant ses conclusions générales, des observations ponctuelles et des recommandations, et a attendu que la gestion l'examine et le valide. Les commentaires des bureaux et les plans d'action proposés ont ensuite été intégrés au dernier sommaire des résultats.

4 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

La Direction nationale du contrôle de la performance conclut qu'il y a eu amélioration nette et mesurable de la gestion générale des programmes et de l'administration des subventions et contributions, depuis la vérification du BVI réalisée en 1999.

L'examen a permis à la Direction nationale du contrôle de la performance d'observer ce qui suit :

- Meilleure administration et gestion des programmes de subventions et contributions.
- Taux élevé de conformité aux directives et lignes directrices adoptées par DRHC entre le 20 janvier et le 30 avril 2000.
- Les documents financiers d'appui des promoteurs étaient accessibles pour étayer les demandes de remboursement présentées à DRHC.
- Il y avait lieu d'apporter des améliorations dans certains secteurs, par exemple en ce qui concerne la documentation des dossiers, et les mesures nécessaires ont été prises.

- Les risques mentionnés dans le rapport de vérification de 1999 ont été réduits dans une bonne mesure à la suite de la mise en œuvre, par le Ministère, du plan d'action en six points.

Voici quelques secteurs où des améliorations ont été observées :

- DEMANDE : Tous les dossiers comprenaient une demande, alors que le rapport de vérification de 1999 indique une proportion de 85,2 %.
- ÉVALUATION : Dans 95,7 % des cas, le dossier comprenait une preuve de vérification des sommes dues par les promoteurs du projet à DRHC, une proportion qui n'était que de 2,6 % en 1999 selon résultats de la vérification.
- RECOMMANDATION ET APPROBATION : Dans 96,5 % des dossiers, on trouve une justification des fonds demandés, ce qui représente une augmentation par rapport à la proportion de 38 % révélée par la vérification de 1999.
- ATTRIBUTION DE L'ENTENTE : Dans 96,5 % des dossiers, la nature des dépenses autorisées est établie clairement, ce qui représente une augmentation par rapport à la proportion de 83,7 % observée en 1999.
- PAIEMENTS : 99,2 % des formulaires de demande de règlement ont été signés conformément à une délégation de pouvoirs adéquate, une augmentation par rapport à la proportion de 70,9 % révélée par la vérification de 1999.
- CONTRÔLE : 95,1 % des projets ont été contrôlés en fonction de la réalisation des résultats prévus, alors que cette proportion était de 23,4 % en 1999.

Il reste encore certains points à améliorer, entre autres :

- CONTRÔLE : Dans 41,7 % des dossiers examinés (5 dossiers sur 12), les contributions versées par d'autres partenaires ont fait l'objet d'une vérification financière, mais, dans les 7 autres cas, le contrôle financier n'a pas tenu compte de cette exigence.
- ÉVALUATION : Dans 82,8 % des dossiers examinés (24 dossiers sur 29) pour lesquels on exigeait un financement d'autres sources, l'évaluation a permis de confirmer l'existence de ce financement; cette exigence n'a pas été respectée dans les cinq autres cas.
- MODALITÉS : Dans 97,9 % des dossiers examinés (138 dossiers sur 142), les activités réalisées étaient conformes aux modalités du programme; dans trois cas, elles ne l'étaient pas complètement. Le dernier projet a été annulé avant de commencer.

Les résultats de l'examen sont présentés à l'annexe A - Sommaire des résultats - Analyse nationale par processus administratif. Tous les résultats sont présentés dans un seul tableau, et on peut comparer les résultats obtenus par la Direction nationale du contrôle de la performance dans le premier rapport d'étape trimestriel à ceux obtenus en 1999 par le Bureau de la vérification interne. L'annexe B - Résultats détaillés - Analyse nationale par processus administratif, présente des résultats plus étoffés pour chacun des processus administratifs, et les explique.

5 PROCHAINES ÉTAPES

Conformément à son mandat, qui exige la présentation de rapports trimestriels faisant la synthèse des résultats de l'examen continu des dossiers, la Direction nationale du contrôle de la performance produira son prochain rapport d'étape à l'automne 2000. On croit que la taille de l'échantillon lui permettra de présenter des résultats significatifs, sur le plan statistique, à la fois à l'échelle nationale et à l'échelle des programmes.

Le suivi, par DRHC, de l'administration de ses programmes de subventions et contributions et la publication des résultats s'inscrivent dans l'engagement du Ministère envers l'amélioration, l'ouverture et la transparence.

ANNEXE A - SOMMAIRE DES RÉSULTATS

ANALYSE NATIONALE PAR PROCESSUS ADMINISTRATIF

Questions et critères évalués	Réponses				Résultats du premier rapport trimestriel 142 dossiers	Résultats du BVI - 1999 459 dossiers
	Oui	Non	S.O.	Total	Taux de conformité	Taux de conformité
DEMANDE						
La proposition répond aux exigences :						
Le dossier contient la demande de financement du promoteur	138	0	4	142	100,0 %	85,2 %
La demande est signée par un représentant de l'organisme qui la présente	135	3	4	142	97,8 %	Non disponible
La demande expose les objectifs et les activités	137	1	4	142	99,3 %	75,0 %
La demande comprend une estimation des coûts	136	2	4	142	98,6 %	89,0 %
La demande comprend une explication des résultats àatteindre	129	9	4	142	93,5 %	89,0 %
ÉVALUATION						
L'évaluation du projet répond aux exigences :						
L'évaluation écrite démontre que le projet répond aux objectifs du programme	130	8	4	142	94,2 %	31,8 %
On a vérifié que le promoteur n'avait aucune dette envers DRHC	132	6	4	142	95,7 %	2,6 %
Le dossier contient la confirmation officielle du versement du financement essentiel par d'autres sources	24	5	113	142	82,8 % **	Non disponible
S'il y a lieu, l'accord du député figure au dossier	24	1	117	142	96,0 % **	57,1 %
Toutes les autres pièces obligatoires concernant la consultation et les approbations figurent au dossier	19	0	123	142	100,0% **	Non disponible
Les documents relatifs aux évaluations environnementales sont adéquats et figurent au dossier	133	2	7	142	98,5 %	29,6 %
RECOMMANDATION ET APPROBATION						
L'approbation répond aux exigences :						
La justification et l'analyse du financement du projet figurent au dossier	136	5	1	142	96,5%	38,0 %
Le signataire de l'approbation est investi de la délégation de pouvoirs appropriée	138	3	1	142	97,9 %	79,2 %

Questions et critères évalués	Réponses				Résultats du premier rapport trimestriel 142 dossiers	Résultats du BVI - 1999 459 dossiers
	Oui	Non	S.O.	Total	Taux de conformité	Taux de conformité
ATTRIBUTION DE L'ENTENTE						
L'entente répondait aux exigences :						
L'entente figure au dossier	113	0	29	142	100,0 %	96,4 %
Les résultats attendus de l'entente sont clairement expliqués	112	1	29	142	99,1 %	Non disponible
Les services et (ou) les activités sont clairement décrits	113	0	29	142	100,0 %	Non disponible
La nature des dépenses autorisées est clairement décrite	109	4	29	142	96,5 %	83,7 %
L'entente correspond aux modalités d'approbation	39	0	103	142	100,0 % **	Non disponible
Le calendrier et les modalités de paiement sont clairement définis dans l'entente	94	14	34	142	87,0 %	Non disponible
L'entente prévoit des dispositions adéquates en cas de résiliation avec ou sans motif	111	2	29	142	98,2 % **	Non disponible
L'entente prévoit une clause selon laquelle DRHC peut vérifier les coûts réclamés	113	0	29	142	100,0 %	95,7 %
L'entente établit l'obligation, pour le bénéficiaire, de rembourser les trop-payés, les soldes imprévus et les dépenses non admissibles	113	0	29	142	100,0 %	Non disponible
Le texte de l'entente correspond au programme dont relève le projet	112	1	29	142	99,1 %	91,9 %
L'entente comprend une déclaration sur la disposition des revenus du projet	14	2	126	142	87,5 % **	Non disponible
Si nécessaire, les prévisions de mouvements de trésorerie pertinentes aux activités visées par l'entente sont signées par le promoteur et correspondent au montant total engagé par DRHC, et elles figurent au dossier.	84	0	58	142	100,0 % *	Non disponible
L'entente a été signée le jour de l'approbation du projet ou à une date ultérieure	112	0	30	142	100,0 %	Non disponible
L'engagement des fonds a été effectué avant la signature de l'entente par DRHC	84	19	39	142	81,6 %	Non disponible
Le signataire de DRHC est investi de la délégation de pouvoirs appropriée	113	0	29	142	100,0 %	86,6 %
Les modifications à l'entente respectent les exigences :						
Le motif des modifications est clair	21	0	121	142	100,0 % **	61,9 %
Les modifications ont été approuvées par signature d'une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée	16	0	126	142	100,0 % **	Non disponible
Dans le cas de modifications de nature financière, l'engagement de fonds a été effectué avant que DRHC signe la modification.	8	1	133	142	88,9 % **	Non disponible
S'il y a lieu, les prévisions de mouvements de trésorerie ont été modifiées en	8	1	133	142	88,9 % **	Non disponible

Questions et critères évalués	Réponses				Résultats du premier rapport trimestriel 142 dossiers	Résultats du BVI - 1999 459 dossiers
	Oui	Non	S.O.	Total	Taux de conformité	Taux de conformité
fonction des modifications de nature financière						
Les modifications ont été signées par une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée	19	1	122	142	95,0 % **	Non disponible
PAIEMENTS						
Les paiements respectent les exigences :						
Tous les formulaires de demande qui sont exigés figurent au dossier	82	1	59	142	98,8 % *	Non disponible
Si l'entente l'exige, les demandes sont accompagnées d'un rapport d'activités et des documents financiers pertinents,	65	9	68	142	87,8 % *	Non disponible
Les périodes de demande ne se chevauchent pas	59	0	83	142	100,0 % **	Non disponible
Les demandes correspondent aux catégories de dépenses permises par l'entente	80	0	62	142	100,0 % *	Non disponible
Les montants réclamés en avril correspondent au montant de l'avance versée au cours de l'exercice précédent	13	0	129	142	100,0 % **	Non disponible
Les formulaires de demande sont exempts d'erreurs de calcul	81	0	61	142	100,0 % *	92,6 %
Les formulaires de demande sont signés de la façon correcte par le promoteur	79	3	60	142	96,3 % *	Non disponible
Lorsqu'une avance a été versée, le promoteur y était admissible	44	1	97	142	97,8 % **	Non disponible
Le montant des avances respecte les limites établies par le Conseil du Trésor	42	3	97	142	93,3 % **	71,3 %
Seules les dépenses prévues pour avril sont remboursées àmême les fonds de l'exercice précédent	25	0	117	142	100,0 % **	Non disponible
Le signataire était investi de la délégation de pouvoirs appropriée, en vertu de l'article 34	118	1	23	142	99,2 %	70,9 %
Les demandes de paiement ont été paraphées, signées, saisies et approuvées par au moins deux personnes	119	0	23	142	100,0 %	Non disponible
Avant l'émission d'autres paiements, le dossier a été certifié conforme, conformément àla directive en cinq points du SMA (20 janvier 2000)	115	1	26	142	99,1 %	Non disponible
CONTRÔLE						
Les contrôles sont bien documentés						
Les documents pertinents touchant les visites de contrôle figurent au dossier	67	6	69	142	91,8 % *	44,0 %

Questions et critères évalués	Réponses				Résultats du premier rapport trimestriel 142 dossiers	Résultats du BVI - 1999 459 dossiers
	Oui	Non	S.O.	Total	Taux de conformité	Taux de conformité
On a contrôlé la réalisation des résultats attendus décrits dans l'entente	58	3	81	142	95,1 % *	23,4 %
On juge que les visites de contrôle financier ont été faites de façon minutieuse et précise	27	3	112	142	90,0 % **	19,9 %
Les visites de contrôle financier ont permis de vérifier la contribution versée par d'autres partenaires	5	7	130	142	41,7 % **	Non disponible
SUIVI ET ÉVALUATION						
Les activités de clôture du projet sont bien documentées						
Les procédures de liquidation des actifs sont claires	13	0	129	142	100,0 % **	Non disponible
Les actifs ont été liquidés conformément àl'entente qui figure au dossier	4	0	138	142	100,0 % **	Non disponible
Le dernier versement de contribution a été fait après réception du dernier formulaire de demande	19	0	123	142	100,0 % **	Non disponible
Les trop-payés ont été enregistrés àtitre de créances, et des mesures de recouvrement ont été prises	0	0	142	142	0,0 % **	Non disponible
RESPECT DES MODALITÉS						
Modalités du programme :						
Le projet respecte les modalités du programme	138	3	1	142	97,9 %	Non disponible
Conformément àla directive du SMA principal du 11 février, une liste de contrôle de l'examen de cycle de projet du dossier a été remplie et figure au dossier	137	1	4	142	99,3 %	Non disponible
Les fonds de contribution n'ont pas été utilisés de façon appropriée, car le projet fournissait des biens ou des services àDRHC	4	112	26	142	96,6 %	Non disponible

Sauf indication contraire, le niveau de confiance par rapport au taux de conformité est de 95 %.

* ***Niveau de confiance de 90 % par rapport au taux de conformité.***

** ***Impossible d établir le niveau de confiance en raison du faible nombre de dossiers.***

ANNEXE B — RÉSULTATS DÉTAILLÉS

ANALYSE NATIONALE PAR PROCESSUS ADMINISTRATIF

B 1 — DEMANDE

Au moment de la présentation de la demande, les demandeurs doivent soumettre une proposition détaillée et (ou) un formulaire de demande normalisé de DRHC pour décrire le projet qu'ils désirent entreprendre. Une demande ou une proposition complète devrait comprendre une description des objectifs à réaliser et des activités, l'estimation des coûts et l'explication des résultats attendus.

Dans le cadre du présent examen, un formulaire de demande officielle, une proposition, une lettre ou d'autres documents sont des demandes acceptables.

Le tableau qui suit résume les résultats de l'examen de l'administration à l'étape de la demande :

QUESTIONS/CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS du Premier rapport d'étape trimestriel 142 DOSSIERS	RÉSULTATS du BVI - 1999 459 DOSSIERS
DEMANDE	OUI	NON	S.O.	TOTAL		
Le dossier contient la demande de financement du promoteur	138	0	4	142	100,0 %	85,2 %
La demande est signée par un représentant de l'organisme qui la présente	135	3	4	142	97,8 %	Non disponible
La demande expose les objectifs et les activités	137	1	4	142	99,3 %	75,0 %
La demande comprend une estimation des coûts	136	2	4	142	98,6 %	89,0 %
La demande comprend une explication des résultats à atteindre	129	9	4	142	93,5 %	89,0 %

Le dossier contient la demande de financement du promoteur

- Dans trois cas, les modalités du programme n'exigeaient pas cette demande. Ces cas relevaient des ententes bilatérales régionales et de la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones, qui sont les principaux instruments de financement des collectivités autochtones. De plus, une des demandes a été retirée.
- On trouve la demande du promoteur dans les 138 dossiers qui restent. Cela représente une amélioration, puisque nous sommes passés de 85,2 %, selon la vérification du BVI de 1999, à une proportion de 100 % aujourd'hui.

La demande est signée par un représentant de l'organisme qui la présente

- Dans 135 des 138 demandes, on trouve la signature d'un représentant de l'organisme auteur de la demande.

- Dans les trois autres cas, le Centre de ressources humaines du Canada (CRHC) concerné a accepté de prendre des mesures pour s'assurer qu'à l'avenir, toutes les demandes seraient signées.

La demande expose les objectifs et les activités

- On trouve une description des objectifs et des activités dans 137 des 138 demandes, soit 99,3 %. C'est une amélioration par rapport aux 75,0 % relevés dans la vérification faite par le BVI en 1999.
- Le CRHC dont relevait le dossier qui n'avait pas inclus la description des objectifs et des activités a mis en place des mesures correctives.

La demande comprend une estimation des coûts

- On trouve une estimation des coûts dans 136 demandes sur 138, soit 98,6 %, par rapport aux 89,0 % relevés dans la vérification faite par le BVI en 1999.
- Dans deux cas, le promoteur n'avait pas fourni une estimation détaillée des coûts avec la demande. Les CRHC concernés ont mis en place des mesures correctives.

La demande comprend une explication des résultats à atteindre

- On trouve une explication des résultats à atteindre dans 129 des 138 demandes, soit 93,5 %. C'est une amélioration puisque le chiffre était de 89,0 % en 1999 selon la vérification faite par le BVI.
- Dans les neuf autres cas, la demande ne fournissait aucune description des résultats. L'information a été obtenue ultérieurement par les CRHC concernés et incluse dans les ententes.
- Dans tous les cas, les CRHC se sont dits d'accord avec les observations et ont pris les mesures nécessaires afin de s'assurer qu'à l'avenir toutes les demandes comprendraient des résultats à atteindre.

B 2 — ÉVALUATION

L'étape de l'évaluation suppose un examen minutieux et approfondi des demandes et des propositions visant à s'assurer qu'elles soutiennent les objectifs du programme et qu'elles respectent les priorités locales, régionales et nationales. Cette étape est importante si l'on veut s'assurer que la proposition répond aux critères de DRHC et que le projet est réaliste et faisable. Elle permet à l'agent de projet de prévoir les problèmes qui pourraient affecter un projet et à les corriger avant le début du projet.

Notre examen consistait à vérifier si les dossiers contenaient bien la preuve que les agents de projet avaient évalué ceux-ci en fonction des critères du programme et qu'ils avaient vérifié dans le Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD) si les promoteurs n'avaient pas une dette envers DRHC avant d'approuver le projet. Les agents devaient aussi prouver que le financement essentiel fourni par d'autres sources avait été officiellement confirmé, que le projet avait obtenu toutes les approbations nécessaires et que le dossier traitait de façon adéquate l'évaluation environnementale.

Les résultats de l'examen de l'évaluation sont résumés dans le tableau qui suit :

QUESTIONS / CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS du Premier rapport trimestriel 142 dossiers	RÉSULTATS BVI - 1999 459 dossiers
ÉVALUATION	OUI	NON	S.O.	TOTAL		
L'évaluation écrite démontre que le projet répond aux objectifs du programme	130	8	4	142	94,2 %	31,8 %
On a vérifié que le promoteur n'avait aucune dette envers DRHC	132	6	4	142	95,7 %	2,6 %
Le dossier contient la confirmation officielle du versement du financement essentiel par d'autres sources	24	5	113	142	82,8 %	Non disponible
S'il y a lieu, l'accord du député figure au dossier	24	1	117	142	96,0 %	57,1 %
Toutes les autres pièces obligatoires concernant la consultation et les approbations figurent au dossier	19	0	123	142	100,0 %	Non disponible
Les documents relatifs aux évaluations environnementales sont adéquats et figurent au dossier	133	2	7	142	98,5 %	29,6 %

L'évaluation écrite démontre que le projet répond aux objectifs du programme

- Dans 130 des 138 dossiers, soit 94,2 %, on a trouvé une évaluation écrite prouvant que le projet respecte les objectifs du programme. C'est une amélioration, puisque cette proportion était de 31,8 % selon les résultats de l'évaluation de 1999 du BVI.
- Dans trois des huit dossiers qui ne répondaient pas aux normes, l'évaluation écrite manquait. Dans un de ces trois derniers cas, le CRHC avait cerné le problème pendant son propre examen du dossier.
- Dans les cinq autres dossiers, l'évaluation était incomplète et ne démontrait pas clairement que le projet respectait les objectifs du programme; il faudra prendre les mesures de suivi nécessaires.

- Dans tous les cas, les CRHC se sont dits d'accord avec les observations et ont pris les mesures correctives appropriées.

On a vérifié que le promoteur n'avait aucune dette envers DRHC

- On a vérifié les dettes existantes des promoteurs, envers DRHC, dans 132 des 138 cas, une proportion de 95,7 %. C'est une amélioration, puisque cette proportion était de 2,6 %, selon les résultats de la vérification de 1999 du BVI.
- Dans les six autres cas, on n'a pas trouvé de preuve qu'une vérification dans le SMCD avait été faite. Cette étape précède habituellement la préparation et la signature de l'entente. Nous avons néanmoins pu confirmer que dans aucun de ces six dossiers, il n'existait pas de trop-payé d'une entente de contribution antérieure.
- Dans un des cas, le CRHC concerné avait déjà reconnu qu'il y aurait lieu de prendre des mesures. Dans les cinq autres cas, les bureaux se sont dits d'accord avec les observations et les recommandations, et ils ont adopté les mesures correctives pour l'évaluation future des propositions.

Le dossier contient la confirmation officielle du versement du financement essentiel par d'autres sources

- Parmi les 29 propositions où un financement supplémentaire était nécessaire, 24 comportaient une confirmation officielle du financement essentiel par d'autres sources.
- Dans les cinq autres cas, il n'existait pas de preuve au dossier indiquant que le financement essentiel d'autres sources avait été confirmé. Dans les cinq cas, les CRHC se sont dits d'accord avec les observations et ont adopté des mesures correctives pour s'assurer qu'à l'avenir, le financement essentiel fera l'objet d'une confirmation.

S'il y a lieu, l'accord du député figure au dossier

- Pour 24 des 25 dossiers, il a été facile de vérifier que le député avait donné son accord. Cela représente une proportion de 96,0 %, une amélioration par rapport à celle de 57,1 % observée en 1999, selon les résultats de la vérification du BVI.
- Dans le cas où l'accord du député ne figurait pas au dossier, le bureau régional en avait pris connaissance pendant le processus d'examen des dossiers, et le CRHC a pris les mesures correctives qui s'imposaient.

Toutes les autres pièces obligatoires concernant la consultation et les approbations figurent au dossier

- Pour les 19 dossiers exigeant une autre consultation obligatoire et un accord, la consultation a eu lieu et l'accord figurait au dossier le cas échéant. L'accord provincial obligatoire figurait dans tous les dossiers du Fonds du Canada pour la création d'emplois et ceux des Mesures d'adaptation et de restructuration des pêches – création d'emplois temporaires. L'accord du syndicat figurait sur toutes les demandes de projets de Partenariats pour la création d'emplois où cela s'appliquait.

Les documents relatifs aux évaluations environnementales sont adéquats et figurent au dossier

- L'évaluation environnementale était traitée de façon adéquate dans 133 des 135 dossiers, une proportion de 98,5 %. C'est une amélioration par rapport aux résultats de la vérification de 1999 du BVI, qui donnaient 29,6 %.
- Dans les deux autres cas où il n'a pas été possible de faire la présélection en fonction de l'évaluation environnementale, les deux CRHC concernés ont pris des mesures correctives.

B 3 — RECOMMANDATION ET APPROBATION

Une fois que la proposition a été évaluée, on peut en recommander le financement. La personne qui a procédé à l'évaluation doit faire ses recommandations en établissant clairement sa justification. L'approbation de financement doit être signée par une personne possédant un pouvoir d'approbation approprié.

Les résultats d'examen, à l'étape de la recommandation et de l'approbation, sont résumés dans le tableau qui suit :

QUESTIONS / CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS Premier rapport trimestriel 142 dossiers	RÉSULTATS BVI 1999 459 dossiers
RECOMMANDATION ET APPROBATION	OUI	NON	S.O.	TOTAL		
La justification et l'analyse du financement du projet figurent au dossier	136	5	1	142	96,5 %	38,0 %
Le signataire de l'approbation est investi de la délégation de pouvoirs appropriée	138	3	1	142	97,9 %	79,2 %

La justification et l'analyse du financement du projet figurent au dossier

- Dans un des cas, le projet a été annulé et il n'était pas nécessaire qu'une justification et une analyse figurent au dossier.
- L'analyse et la justification du financement du projet étaient incluses dans 136 des 141 dossiers restants, soit 96,5 %. C'est une amélioration, puisque cette proportion était de 38,0 % selon les résultats de la vérification de 1999 du BVI.
- Dans les cinq autres dossiers, on ne trouvait pas d'analyse ni de justification du financement du projet. Les CRHC concernés ont pris des mesures correctives.

Le signataire de l'approbation est investi de la délégation de pouvoirs appropriée

- Dans 138 des 141 dossiers, on trouvait la signature et l'approbation d'une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée. Cela représente une proportion de 97,9 %, une amélioration par rapport aux 79,2 % établis selon les résultats de l'évaluation de 1999 du BVI.
- Dans les trois autres cas, des agents de projet ont donné une approbation sans être investis de la délégation de pouvoirs appropriée. Les CRHC concernés ont pris les mesures correctives qui s'imposaient.

B 4 — ATTRIBUTION DE L'ENTENTE

L'attribution de l'entente englobe la préparation et la signature d'une entente entre DRHC et un promoteur. L'entente définit les rôles, les responsabilités et les attentes des deux parties. On y établit aussi des objectifs mesurables et la base du contrôle et de l'évaluation du projet par un agent. L'agent ne peut contrôler et évaluer que les éléments définis dans l'entente. Il est donc essentiel que toutes les ententes soient complètes et qu'on y définisse toutes les modalités exigées.

Les résultats de l'examen de suivi de l'étape de l'attribution de l'entente sont résumés dans le tableau qui suit.

QUESTIONS / CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS Premier rapport trimestriel 142 dossiers	RÉSULTATS BVI 1999 459 dossiers
ATTRIBUTION DE L'ENTENTE	**OUI**	**NON**	**S.O.**	**TOTAL**		
L'entente figure au dossier	113	0	29	142	100,0 %	96,4 %
Les résultats attendus de l'entente sont clairement expliqués	112	1	29	142	99,1 %	Non disponible
Les services et (ou) les activités sont clairement décrits	113	0	29	142	100,0 %	Non disponible
La nature des dépenses autorisées est clairement décrite	109	4	29	142	96,5 %	83,7 %
L'entente correspond aux modalités d'approbation	39	0	103	142	100 %	Non disponible
Le calendrier et les modalités de paiement sont clairement définis dans l'entente	94	14	34	142	87,0 %	Non disponible
L'entente prévoit des dispositions adéquates en cas de résiliation avec ou sans motif	111	2	29	142	98,2 %	Non disponible
L'entente prévoit une clause selon laquelle DRHC peut vérifier les coûts réclamés	113	0	29	142	100,0 %	95,7 %
L'entente établit l'obligation, pour le bénéficiaire, de rembourser les trop-payés, les soldes imprévus et les dépenses non admissibles	113	0	29	142	100,0 %	Non disponible
Le texte de l'entente correspond au programme dont relève le projet	112	1	29	142	99,1 %	91,9 %
L'entente comprend une déclaration sur la disposition des revenus du projet	14	2	126	142	87,5 %	Non disponible
Si nécessaire, les prévisions de mouvements de trésorerie pertinentes aux activités visées par l'entente sont signées par le promoteur et correspondent au montant total engagé par DRHC, et elles figurent au dossier	84	0	58	142	100,0 %	Non disponible
L'entente a été signée le jour de l'approbation du projet ou à une date ultérieure	112	0	30	142	100,0 %	Non disponible
L'engagement des fonds a été effectué avant la signature de l'entente par DRHC	84	19	39	142	81,6 %	Non disponible

QUESTIONS / CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS Premier rapport trimestriel 142 dossiers	RÉSULTATS BVI 1999 459 dossiers
ATTRIBUTION DE L'ENTENTE	**OUI**	**NON**	**S.O.**	**TOTAL**		
Le signataire de DRHC est investi de la délégation de pouvoirs appropriée	113	0	29	142	100,0 %	86,6 %
Le motif des modifications est clair	21	0	121	142	100,0 %	61,9 %
Les modifications ont été approuvées par signature d'une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée	16	0	126	142	100,0 %	Non disponible
Dans le cas de modifications de nature financière, l'engagement des fonds a été effectué avant que DRHC signe ces modifications	8	1	133	142	88,9 %	Non disponible
S'il y a lieu, les prévisions de mouvements de trésorerie ont été modifiées en fonction des modifications de nature financière	8	1	133	142	88,9 %	Non disponible
Les modifications ont été signées par une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée	19	1	122	142	95,0 %	Non disponible

L'entente figure au dossier

- Dans 26 cas, il s'agissait d'une demande de subvention, et aucune entente n'était exigée. Dans trois autres cas, les projets ont été annulés avant l'étape de préparation d'une entente.
- Les 113 dossiers restants contenaient tous une copie de l'entente signée. C'est une amélioration par rapport à la proportion de 96,4 % établie selon les résultats de l'évaluation de 1999 du BVI.

Les résultats attendus de l'entente sont clairement expliqués

- Les résultats étaient clairement expliqués dans 112 des 113 ententes.
- Dans l'autre cas, l'entente ne donnait pas d'explication claire des résultats et il faudra prendre des mesures de suivi.

Les services et (ou) les activités sont clairement décrits

- Les services et les activités étaient clairement décrits dans les 113 ententes.

La nature des dépenses autorisées est clairement décrite

- La nature des dépenses autorisées est claire dans 109 des 113 ententes, une proportion de 96,5 %. C'est une amélioration par rapport aux résultats de la vérification de 1999 du BVI, qui donnait 83,7 %.
- Dans les quatre autres ententes, la nature des dépenses autorisées n'était pas clairement définie.
- Dans deux cas, l'entente établissait un droit global pour les services, mais ne fournissait pas de ventilation détaillée des coûts. Dans un des cas, le montant total des coûts indiqués à l'annexe A ne correspondait pas au montant des coûts admissibles indiqués à l'annexe B de

l'entente. Dans l'autre cas, la valeur totale de l'entente indiquée à la première page de l'annexe A n'était pas la même que celle qui figurait à la page 2.

- Des mesures de suivi ont été prises dans ces deux cas.

L'entente correspond aux modalités d'approbation

- Des modalités spécifiques ont été définies à l'étape de l'approbation pour les 39 ententes qui les reprennent dans leurs modalités.

Le calendrier et les modalités de paiement sont clairement définis dans l'entente

- Le calendrier et les modalités de paiement sont clairement définis dans 94 des 113 ententes.
- Dans 14 cas, la section 4 des articles de l'entente (où sont décrites les modalités de paiement) n'est pas bien remplie.
  De plus, les clauses de paiement inutiles n'ont pas été rayées de l'entente tel que prescrit. Dans ces cas-là, l'entente ne clarifie pas le calendrier et les modalités de paiement.
- Dans les cinq derniers cas, qui relèvent des Partenariats pour la création d'emplois, aucun paiement n'est versé au promoteur.

L'entente prévoit des dispositions adéquates en cas de résiliation avec ou sans motif

- Des dispositions adéquates en cas de résiliation avec ou sans motif ont été incluses dans 111 des 113 dossiers examinés.
- Dans les deux autres cas, la clause portant sur la résiliation sans motif n'est pas complète et ne mentionne pas le délai d'avis de résiliation.

L'entente prévoir une clause selon laquelle DRHC peut vérifier les coûts réclamés

- Une clause indiquant que DRHC peut vérifier les coûts réclamés a été incluse aux 113 ententes.

L'entente établit l'obligation, pour le bénéficiaire de rembourser les trop-payés, les soldes imprévus et les dépenses non admissibles

- Dans les 113 dossiers comportant une entente, celle-ci incluait une clause stipulant que le bénéficiaire devait rembourser les trop-payés, les montants non dépensés et les dépenses non admissibles.

Le texte de l'entente correspond au programme dont relève le projet

- Le texte de l'entente correspond au programme dont relève le projet dans 112 des 113 ententes, une proportion de 99,1 %, ce qui est une amélioration par rapport à la proportion de 91,9 % établie selon les résultats de la vérification de 1999 du BVI.
- Dans l'autre cas, relevant des Subventions salariales ciblées, l'agent de projet s'est inspiré des mauvais articles de l'entente. Le CRHC a accepté de se conformer dorénavant à l'entente normalisée des SSC.

L'entente comprend une déclaration sur la disposition des revenus du projet

- L'entente comprenait une déclaration pertinente sur la disposition des revenus dans 14 des 16 dossiers relatifs à un projet générateur de revenus.
- Dans les deux autres cas, l'entente ne faisait aucune mention de la disposition des revenus du projet, tel que requis. Il faudra prendre des mesures de suivi.

Si nécessaire, les prévisions de mouvements de trésorerie pertinentes aux activités visées par l'entente sont signées par le promoteur et correspondent au montant total engagé par DRHC, et elles figurent au dossier

- Les prévisions de mouvement de trésorerie n'étaient exigées que dans 84 des dossiers examinés, et tous les dossiers étaient conformes.

L'entente a été signée le jour de l'approbation du projet ou à une date ultérieure

- L'entente a été signée à la date d'approbation du projet ou à une date ultérieure dans les 112 dossiers comportant une entente.
- Dans un cas, la date d'approbation ne figurait pas au dossier.

L'engagement des fonds a été effectué avant la signature de l'entente par DRHC

- Cette observation ne s'applique pas à 10 des 113 ententes examinées. Dans sept cas, il s'agit de projets de Partenariats pour la création d'emplois, qui n'exigent pas d'engagement financier, et dans trois cas, il s'agit d'une Entente de développement des ressources humaines autochtones.
- Dans 84 des 103 dossiers qui restent, un engagement financier a été effectué avant la signature de l'entente par DRHC.
- Dans les 19 autres dossiers, l'engagement financier a été conclu après la date de signature de l'entente. On peut expliquer deux de ces cas par des problèmes techniques dus à l'adoption d'un nouveau système de gestion ministérielle pour les ententes.
- Dans tous les cas, les CRHC se dont dits d'accord avec ces observations et ont imposé des mesures correctives.

Le signataire de DRHC est investi de la délégation de pouvoirs appropriée

- L'agent de DRHC qui a signé l'entente était investi du pouvoir de délégation approprié, pour les 113 ententes, soit 100 %. C'est une amélioration par rapport à la proportion de 86,6 % établie selon les résultats de la vérification de 1999 du BVI.

Le motif des modifications est clair

- Les ententes comportent 21 modifications, pour lesquelles, chaque fois, une justification adéquate est donnée. C'est une amélioration par rapport à la proportion de 61,9 % indiquée dans les résultats de la vérification de 1999 du BVI.

Les modifications ont été approuvées par signature d'une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée

- Les 16 modifications exigeant approbation ont toutes été approuvées par une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée.

Dans le cas de modifications de nature financière, l'engagement des fonds a été effectué avant que DRHC signe les modifications

- Dans le cas où un certificat d'engagement doit précéder l'entente de DRHC, huit des neuf modifications étaient conformes.
- Dans l'autre cas de modifications de nature financière, l'engagement a été effectué environ deux semaines après la date de signature de la modification.
- Le CRHC responsable a pris les mesures correctives qui s'imposaient.

S'il y a lieu, les prévisions de mouvements de trésorerie ont été modifiées en fonction des modifications de nature financière

- Lorsqu'il y avait lieu de modifier les prévisions de mouvements de trésorerie, huit des neuf ententes étaient conformes.
- Dans un cas, les prévisions de mouvements de trésorerie n'ont pas été rajustées.
- Le CRHC responsable a pris les mesures correctives qui s'imposaient.

Les modifications ont été signées par une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée

- Une personne investie de la délégation de pouvoirs appropriée a signé 19 des 20 modifications.
- Un dossier n'était pas conforme.
- Le CRHC responsable a pris les mesures correctives nécessaires.

B 5 — PAIEMENTS

Les paiements de contribution sont versés sous forme de remboursements périodiques ou sous forme d'avances. Les paiements périodiques visent le remboursement des dépenses admissibles engagées et réclamées par le promoteur pour des périodes de 30 à 90 jours.

Les paiements sous forme d'avances visent à payer des dépenses anticipées pour une période spécifiée, habituellement un mois ou un trimestre. Les promoteurs présentent des demandes de paiement à la fin de chaque période pour justifier les avances reçues. Les modalités de chaque entente précisent l'obligation du promoteur de présenter un rapport d'activités pour la période correspondante.

Les promoteurs ont la responsabilité de conserver les documents financiers pertinents à l'appui de leurs demandes.

Les résultats de l'examen des paiements sont résumés dans le tableau suivant :

QUESTIONS ET CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS Premier rapport trimestriel 142 dossiers	RÉSULTATS BVI 1999 459 dossiers
PAIEMENTS	**OUI**	**NON**	**S.O.**	**TOTAL**		
Tous les formulaires de demande qui sont exigés figurent au dossier	82	1	59	142	98,8 %	Non disponible
Si l'entente l'exige, les demandes sont accompagnées d'un rapport d'activités et des documents financiers pertinents	65	9	68	142	87,8 %	Non disponible
Les périodes de demande ne se chevauchent pas	59	0	83	42	100,0 %	Non disponible
Les demandes correspondent aux catégories de dépenses permises par l'entente	80	0	62	142	100,0 %	Non disponible
Les montants réclamés en avril correspondent au montant de l'avance versée au cours de l'exercice précédent	13	0	129	142	100,0 %	Non disponible
Les formulaires de demande sont exempts d'erreurs de calcul	81	0	61	142	100,0 %	92,6 %
Les formulaires de demande sont signés de la façon correcte par le promoteur	79	3	60	142	96,3 %	Non disponible
Lorsqu'une avance a été versée, le promoteur y était admissible	44	1	97	142	97,8 %	Non disponible
Le montant des avances respecte les limites établies par le Conseil du Trésor	42	3	97	142	93,3 %	71.3%
Seules les dépenses prévues pour avril sont remboursées à même les fonds de l'exercice précédent	25	0	117	142	100,0 %	Non disponible
Le signataire était investi de la délégation de pouvoirs appropriée, en vertu de l'article 34	118	1	23	142	99,2 %	70.9%

Les demandes de paiement ont été paraphées, signées, saisies et approuvées par au moins deux personnes	119	0	23	142	100,0 %	Non disponible
Avant l'émission d'autres paiements, le dossier a été certifié conforme, conformément à la directive en cinq points du SMA (20 janvier 2000)	115	1	26	142	99,1 %	Non disponible

Tous les formulaires de demande qui sont exigés figurent au dossier

- Dans 59 dossiers, il n'était pas nécessaire qu'une demande soit incluse au moment de l'examen. Dans 29 dossiers, les demandes allaient être présentées ultérieurement. Dans 26 dossiers, il s'agissait de subventions, et 4 dossiers avaient été annulés.
- Les formulaires de demande exigés des promoteurs figuraient dans 82 des 83 dossiers restants.
- Dans l'autre cas, le formulaire de demande exigé du promoteur n'était pas inclus. La demande était attendue par le CRHC, mais le promoteur ne l'avait pas encore transmise. Dans ce cas, le CRHC avait déjà cerné le problème et demandé au promoteur de présenter sa demande avant l'examen du dossier par la Direction.

Si l'entente l'exige, les demandes sont accompagnées d'un rapport d'activités et des documents financiers pertinents

- Les documents pertinents figuraient dans 65 des 74 dossiers pour lesquels ces documents étaient exigés.
- Dans les 9 autres cas, les demandes n'étaient pas accompagnées du rapport d'activités comme l'exigeait l'entente.
- Tous les CRHC concernés ont adopté des mesures correctives.

Les périodes de demande ne se chevauchent pas

- En cas de demandes multiples, les périodes ne se chevauchaient pas dans les 59 dossiers examinés.

Les demandes correspondent aux catégories de dépenses permises par l'entente

- Les dépenses réclamées correspondaient aux catégories de dépenses permises dans l'entente dans les 80 dossiers pour lesquels l'entente prévoyait diverses catégories de dépenses.

Les montants réclamés en avril correspondent au montant de l'avance versée pendant l'exercice précédent

- Pour 13 dossiers présentés en avril et contenant une demande, les montants réclamés correspondaient au montant de l'avance versée pendant l'exercice précédent.

Les formulaires de demande sont exempts d'erreurs de calcul

- Il n'y avait aucune erreur de calcul sur les formulaires de demande des 81 dossiers comportant des dépenses. Ce résultat de 100 % est supérieur à celui de 92,6% de la vérification de 1999 du BVI.
- Une seule demande parmi les 82 demandes reçues ne comportait pas de dépenses. Cette demande concernait un projet de Partenariats pour la création d'emplois. La demande représentait une valeur « nulle » au moment de l'examen, puisque seuls les coûts liés aux participants en vertu de la partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi* avaient été inclus à ce moment.

Les formulaires de demande sont signés de la façon correcte par le promoteur

- Les formulaires de demande étaient signés correctement par les promoteurs, dans 79 des 82 dossiers examinés.
- Dans les trois autres cas, les formulaires de demande ne portaient pas la signature du promoteur.
- Des mesures de suivi adéquates ont été prises.

Lorsqu'une avance a été versée, le promoteur y était admissible

- Le promoteur était admissible aux avances reçues, dans 44 dossiers sur 45.
- Dans un cas, les documents au dossier ne justifiaient pas le versement d'une avance. L'avance a été versée à un promoteur pour un projet d'une durée d'un mois qui supposait l'achat de services par un tiers. Aucun document au dossier ne justifiait la nécessité d'une avance.

Le montant des avances respecte les limites établies par le Conseil du Trésor

- Le montant des avances respectait les limites établies par le Conseil du Trésor dans 42 cas sur 45, soit 91,1 %. C'est une amélioration par rapport aux résultats de la vérification de 1999 du BVI, qui étaient de 71,3 %.
- Dans les trois autres cas, le montant des avances dépassait le maximum établi par le Conseil du Trésor.
- Les CRHC responsables ont pris les mesures nécessaires.

Seules les dépenses prévues pour avril sont remboursées à même les fonds de l'exercice précédent

- Seules les dépenses prévues pour avril ont été payées à même les fonds de l'exercice précédent, dans les 25 dossiers comportant des avances pendant l'exercice 2000-2001.

Le signataire était investi de la délégation de pouvoirs appropriée en vertu de l'article 34

- Les paiements ont été autorisés en fonction d'une délégation de pouvoirs adéquate, selon l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, dans les 119 dossiers examinés comprenant des demandes de paiement ou d'avances. Dans un cas, néanmoins, la demande n'avait pas été contresignée par un directeur ou un gestionnaire du CRHC, comme l'exigeait la

directive du 4 février 2000. Cette proportion de 99,2 % de conformité représente une amélioration par rapport aux résultats de la vérification de 1999 du BVI, qui étaient de 70,9 %.

Les demandes de paiement ont été paraphées, signées, saisies et approuvées par au moins deux personnes

- Les 119 dossiers examinés comprenant une demande d'avance ou une demande de paiement étaient conformes aux exigences, et au moins deux personnes ont participé au traitement de la demande de paiement.

Avant l'émission d'autres paiements le dossier a été certifié conforme, conformément à la directive en 5 points du SMA (20 janvier 2000)

- Des 116 dossiers exigeant une certification, 115 étaient conformes à la directive du 20 janvier 2000.
- Dans un cas, aucun certificat de conformité ne figurait au dossier avant l'émission de paiements ultérieurs, comme le demandait la directive du 20 janvier 2000, mais l'agent de projet a effectué une visite de contrôle financier chez le promoteur le 22 mars 2000, avant le versement du premier paiement.
- Aucune demande ni preuve de versement d'une avance ne figurait dans 23 des 26 dossiers restants. Dans un cas, la région avait annulé l'exigence, dans un autre cas, il s'agissait d'un projet de Partenariats pour la création d'emplois et des frais généraux avaient été mentionnés dans l'entente, mais au moment de notre examen, la seule demande qui figurait au dossier portait sur les coûts des participants en vertu de la partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi*, et le dernier dossier concernait un projet de Partenariats pour la création d'emplois pour lequel les demandes étaient envoyées à titre de rapport d'activités sans qu'aucune somme ne soit visée.

B 6 — CONTRÔLE

Le contrôle est un mécanisme permettant aux agents de vérifier la conformité des projets avec les ententes. Il suppose qu'on rende visite aux promoteurs pour vérifier s'ils respectent leurs obligations et réalisent les activités conformément aux ententes. Le contrôle donne l'occasion de travailler avec le promoteur et les participants à la résolution de problèmes et à l'amélioration des activités, au besoin, dans le but d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Le contrôle est aussi important en ce qu'il permet de vérifier si toutes les dépenses réclamées sont permises en vertu de l'entente et si les documents justificatifs acceptables existent.

Un contrôle de l'évaluation du risque dès l'étape de la préparation du projet est une façon efficace de gérer et de contrôler le projet.

Les résultats de l'examen à l'étape du contrôle sont résumés dans le tableau qui suit :

QUESTIONS ET CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS Premier rapport trimestriel 142 dossiers	RÉSULTATS BVI 1999 459 dossiers
CONTRÔLE	OUI	NON	S.O.	TOTAL		
Les documents pertinents touchant les visites de contrôle figurent au dossier	67	6	69	142	91,8 %	44,0 %
On a contrôlé la réalisation des résultats attendus décrits dans l'entente	58	3	81	142	95,1 %	23,4 %
On juge que les visites de contrôle financier ont été effectuées de manière minutieuse et précise	27	3	112	142	90,0 %	19,9 %
Les visites de contrôle financier ont permis de vérifier la contribution versée par d'autres partenaires	5	7	130	142	41,7 %	Non disponible

Les documents pertinents touchant les visites de contrôle figurent au dossier

- Dans six cas, les visites de contrôle qui avaient été planifiées n'ont pas eu lieu et le dossier ne contient aucun rapport de contrôle. Selon les CRHC concernés, le personnel aurait pu faire ces visites, mais il s'occupait de répondre au plan d'action qui exigeait d'examiner tous les dossiers actifs avant le 30 avril 2000.
- Les CRHC ont depuis pris les mesures nécessaires dans chacun des six cas. Une visite a déjà eu lieu, et on a pris des rendez-vous dans les cinq autres cas.
- Pour les 67 autres cas où des visites de contrôle étaient nécessaires, elles ont eu lieu de la façon prévue et les documents pertinents figurent au dossier.
- Dans tous les autres cas où une visite de contrôle n'était pas nécessaire, 26 dossiers concernaient des subventions, quatre ont été annulés et 39 en étaient encore aux étapes initiales et n'exigeaient pas de contrôle.

On a contrôlé la réalisation des résultats attendus décrits dans l'entente

- Pour 58 dossiers exigeant une visite de contrôle, un contrôle adéquat a porté sur les résultats attendus. Dans trois autres cas, aucun document confirmant que ce type de contrôle a réellement eu lieu ne figure aux rapports de contrôle ni au dossier.

- L'un des trois CRHC concernés a répondu en indiquant qu'à l'avenir les activités de contrôle porteront également sur les résultats attendus.

On juge que les visites de contrôle financier ont été faites de façon minutieuse et précise

- Une visite de contrôle financier a été faite pour 30 dossiers, et dans 27 cas, les documents au dossier prouvent qu'une vérification financière adéquate a été réalisée par l'agent de projet.
- Dans l'un des trois autres cas, le CRHC adoptera des procédures pour s'assurer qu'un contrôle financier adéquat est réalisé sur le site du projet. Dans les deux autres cas, la vérification du livre de paie et la documentation relative à la visite de contrôle n'étaient pas adéquates. Des mesures de suivi seront prises.
- Dans les 112 autres cas, aucun contrôle financier n'était nécessaire au moment où le dossier a été examiné.

Les visites de contrôle financier ont permis de vérifier la contribution versée par les autres partenaires

- Douze des 142 dossiers examinés incluaient le financement d'autres partenaires. Ce financement n'a été vérifié au cours d'une visite de contrôle financier que pour 5 de ces dossiers. Dans les 7 autres cas, la contribution d'autres partenaires n'a pas fait l'objet d'une vérification pendant la visite de contrôle financier. Nous obtenons un taux de conformité de 41,7 %. Les mesures de suivi nécessaires ont été prises.

B 7 — SUIVI ET ÉVALUATION

Cette étape comprend le parachèvement de toutes les activités liées à la fermeture et au suivi du projet. L'évaluation documentée permet de juger de la réussite ou de l'échec final de l'activité. Elle permet de cerner des domaines où il est possible d'apporter des améliorations et représente une source d'informations pour les futures décisions de financement.

Cette étape poursuit les activités de contrôle de façon plus large. Elle s'appuie aussi sur l'étape de la planification, puisque les informations obtenues au moyen des mesures de suivi et des évaluations de projets aideront les CRHC à s'inspirer des réussites passées et à éviter la répétition d'erreurs.

Les résultats de l'examen du suivi et des évaluations sont résumés dans le tableau qui suit :

QUESTIONS ET CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS Premier rapport trimestriel 142 dossiers	RÉSULTATS BVI 1999 459 dossiers
SUIVI ET ÉVALUATION	OUI	NON	S/A	TOTAL		
Les procédures de liquidation des actifs sont claires	13	0	129	142	100,0 %	Non disponible
Les actifs ont été liquidés conformément à l'entente qui figure au dossier	4	0	138	142	100,0 %	Non disponible
Le dernier versement de contribution a été fait après réception du dernier formulaire de demande	19	0	123	142	100,0 %	Non disponible
Les trop-payés ont été enregistrés à titre de créances et des mesures de recouvrement ont été prises	0	0	142	142	0,0 %	Non disponible

Les procédures de liquidation des actifs sont claires

- Des procédures d'élimination des actifs achetés étaient exigées dans le cas de 13 projets terminés. Notre examen des dossiers révèle que des procédures de liquidation des actifs étaient clairement établies et documentées dans les 13 cas.

Les actifs ont été liquidés conformément à l'entente qui figure au dossier

- Dans quatre cas, on a liquidé les actifs conformément à l'entente, à la fin du projet.
- Dans les autres cas, les projets n'en sont pas encore rendus à la liquidation des actifs.

Le dernier versement de contribution a été fait après réception du dernier formulaire de demande

- Pour 19 des projets terminés figurant dans notre examen, le dernier formulaire de demande a été reçu avant le paiement complet de la contribution.

Les trop-payés ont été enregistrés à titre de créances, et des mesures de recouvrement ont été prises

- Aucun des dossiers n'exigeait le recouvrement de créances.

B 8 — RESPECT DES MODALITÉS

QUESTIONS ET CRITÈRES ÉVALUÉS	RÉPONSES				RÉSULTATS Premier rapport trimestriel 142 dossiers	RÉSULTATS BVI 1999 459 dossiers
RESPECT DES MODALITÉS	**OUI**	**NON**	**S.O.**	**TOTAL**		
Le projet respecte les modalités du programme	138	3	1	142	97,9 %	Non disponible
Conformément à la directive du SMA principal du 11 février, une liste de contrôle de l'examen de cycle de projet du dossier a été remplie et figure au dossier	137	1	4	142	99,3 %	Non disponible
Les fonds de contribution n'ont pas été utilisés de façon appropriée, car le projet fournissait des biens ou des services à DRHC	4	112	26	142	96,6 %	Non disponible

Le projet respecte les modalités du programme

- Des 142 projets examinés, 138 respectaient les modalités du Conseil du Trésor. Dans les trois cas de non-conformité, les modalités de paiement s'appuyaient sur des honoraires fixes plutôt que sur le remboursement des coûts réels, tel qu'exigé. Dans les trois cas, le promoteur recevait un honoraire fixe « par client ». Dans deux des trois cas, on a établi que DRHC utilisait l'accord de contribution pour faire l'achat des services d'aide à l'emploi. L'achat de service n'est pas une utilisation appropriée des fonds de contribution. Dans les trois cas, les agents des CRHC ont pris des mesures correctives afin de s'assurer que les prochaines ententes soient conformes aux modalités dans ces domaines.

- Le dossier restant (S.O.) représentait un projet de subventions salariales du Fonds d'intégration. Le projet n'a pas eu lieu car le client s'est trouvé un emploi ailleurs.

Conformément à la directive du SMA principal du 11 février, une liste de contrôle de l'examen de cycle de projet du dossier a été remplie et figure au dossier

- Quatre dossiers examinés avaient été annulés; ils n'étaient pas actifs au moment de l'examen des dossiers actifs.
- Des 138 dossiers restants, 137 comprenaient la liste de vérification de l'examen de cycle de projet.
- Dans un cas, la liste de vérification n'était pas remplie, mais elle l'a été depuis et versée au dossier.

Les fonds de contribution n'ont pas été utilisés de façon appropriée, car le projet fournissait des biens ou des services à DRHC

- Des 116 ententes de contribution examinées, il était clair, dans 112 cas, que le projet ne comportait pas la fourniture de biens ou de services à DRHC.

- Dans 4 cas, il a été déterminé que des fonds de contribution n'ont pas été utilisés de façon appropriée, car ils ont servi à fournir des services à DRHC.
- Les 26 dossiers non applicables restants n'étaient pas des dossiers de contributions, il s'agissait de subventions de DRHC.

Annexe 2

PricewaterhouseCoopers – Évaluation de l'évolution des travaux prévus dans le plan d'action national pour renforcer les programmes de subventions et de contributions

PRICEWATERHOUSECOOPERS

PricewaterhouseCoopers LLP
99 Bank Street
Suite 800
Ottawa Ontario
Canada K1P 1E4
Telephone +1 (613) 237 3702
Facsimile +1 (613) 237 3963
Direct phone 1 (613) 759-5929

Monsieur Hy Braiter
Sous-ministre adjoint, Prestation de services
Développement des ressources humaines Canada
140, Promenade du Portage
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0J9

Le 23 juin 2000

Monsieur,

Évaluation indépendante de la mise en uvre du Plan d'action pour renforcer la gestion des programmes de subventions et de contributions de DRHC : Partie I

En avril 2000, PricewaterhouseCoopers a reçu le mandat de procéder à une évaluation indépendante de la mise en œuvre du plan d'action pour renforce la gestion des programmes de subventions et de contributions de DRHC. Cette évaluation sera effectuée en deux étapes. L'étape I de l'évaluation devait se terminer en juin 2000. Nous sommes heureux de vous transmettre notre rapport sur l'étape un afin que vous puissiez l'examiner.

Après avoir consulté le rapport de DRHC de mai 2000 intitulé « Rapport d'étape sur le Plan d'action pour renforcer la gestion des programmes de subventions et de contributions », nous estimons que DRHC a fait des progrès considérables en ce qui a trait à la mise en œuvre de son plan d'action en six points. Après avoir procédé à des entrevues intensives et examiné les documents à l'appui, nous pouvons conclure que DRHC a exécuté les activités que le ministère s'était engagé à réaliser pour soutenir le plan d'action, ou que les travaux sont en cours, conformément à l'échéancier du plan d'action. On a relevé certains retards en ce qui a trait à deux éléments du plan d'action, mais ces activités sont maintenant assorties de nouvelles échéances. Vous trouverez des renseignements complets dans le rapport détaillé ci-joint.

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant le rapport ci-joint, n'hésitez surtout pas à communiquer avec moi, au (613) 237-3702. Nous attendons avec impatience de commencer l'étape II de cette évaluation et de vous transmettre notre rapport final en janvier 2001.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments respectueux.

John S. Moskalik
PricewaterhouseCoopers LLP

PricewaterhouseCoopers refers to the Canadian firm of PricewaterhouseCoopers LLP and other members of the worldwide PricewaterhouseCoopers organization.

Sommaire

Introduction :

Dans le cadre de la Partie I de son mandat en deux parties, PricewaterhouseCoopers LLP vous transmet avec plaisir le rapport préliminaire de ses conclusions concernant l'évolution de la mise en œuvre du Plan d'action pour renforcer les programmes de subventions et de contributions effectuée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) (le « plan en six points »). Ce plan a pour but de renforcer la gestion des subventions et des contributions du Ministère.

Échéancier du rapport

Le présent rapport sur la Partie I contient les résultats de l'évolution des travaux au 15 mai 2000. Le rapport final sur la Partie II sera produit d'ici le 31 janvier 2001.

Éléments du plan en six points

Point 1 : Veiller à ce que les paiements correspondent aux critères financiers et aux exigences des programmes
Point 2 : Vérifier et corriger les dossiers problématiques
Point 3 : Équiper et soutenir le personnel
Point 4 : Assurer la reddition de comptes pour obtenir des résultats
Point 5 : Obtenir les meilleurs conseils possibles
Point 6 : Rendre compte des progrès au public et au personnel

Chacun des points suivants comprend une série d'engagements qu'on devra respecter afin de répondre aux exigences du plan en six points.

Portée de l'examen

En examinant le degré d'évolution du plan en six points, nous avons mis l'accent sur les questions suivantes :

- Quels activités/produits sont planifiés pour respecter chaque engagement du plan?
- Les activités planifiées sont-elles appropriées et permettent-elles de respecter les engagements?
- Les activités ont-elles été exécutées comme prévu?

Notre évaluation est fondée sur le plan en six points initial et sur les engagements relatifs à chaque point. Notre évaluation **ne** comprend **pas** de commentaires sur l'intégralité du plan en six points proprement dit, et ne tente pas de déterminer si les engagements spécifiques relatifs à chacun des six points sont adéquats.

Évaluation générale de l'évolution des travaux prévus dans le plan

Le Ministère a réussi à mettre en œuvre rapidement une structure de gestion et à mobiliser une équipe de projet sur les subventions et contributions, afin qu'il puisse exécuter efficacement le plan en six points. Une partie substantielle des cadres supérieurs ont participé à l'évolution des travaux en exécutant les diverses activités qui soutiennent les engagements relatifs à chacun des six points du plan. On a formé cinq groupes de travail chargés de s'attaquer aux besoins immédiats suivants : les politiques, les programmes destinés aux Autochtones, les Systèmes, le soutien des gens, ainsi que la formation et les outils.

À ce jour (le 15 mai 2000), les travaux relatifs à chacun des six points du plan ont évolué de façon substantielle. On présente un compte rendu détaillé des activités qui soutiennent la réalisation des engagements relatifs à chacun des six points dans l'exposé ci-joint, intitulé « Évaluation de l'évolution des travaux relatifs au Plan d'action pour renforcer la gestion des programmes de subventions et de contributions, Partie I », daté de juin 2000. Le tableau ci-dessous résume l'évolution des travaux prévus dans le plan.

Section	Nombre d'engagements	Nombre d'engagements réalisés ou en cours comme prévu	Partiellement réalisés
Point 1 : Veiller à ce que les paiements correspondent aux critères financiers et aux exigences des programmes	5	5	
Point 2 : Vérifier et corriger les dossiers problématiques	5	5	
Point 3 : Équiper et soutenir le personnel	7	5	2
Point 4 : Assurer la reddition de comptes pour obtenir des résultats	9	9	
Point 5 : Obtenir les meilleurs conseils possibles	6	6	
Point 6 : Rendre compte des progrès au public et au personnel	6	6	
Total	**38**	**36**	**2**

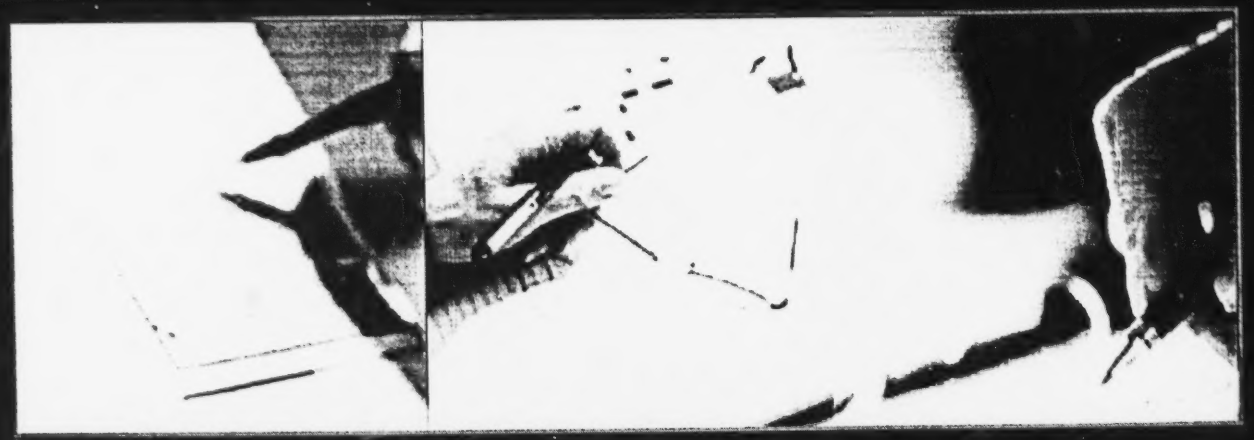
Développement des ressources humaines Canada

Évaluation de l'évolution des travaux prévus dans le plan d'action pour renforcer les programmes de subventions et de contributions

PARTIE I - Juin 2000

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Introduction - Objectifs, portée et approche



PRICEWATERHOUSECOOPERS

Contenu

- Introduction - Objectifs, portée et approche
- Subventions et contributions nationales - Contexte
- Sommaire des observations
- Aller de l'avant - Prochaines étapes

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Introduction

- **Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a retenu les services de PricewaterhouseCoopers pour qu'elle procède à une évaluation indépendante de la mise en oeuvre du plan d'action concernant les subventions et contributions du Ministère, afin de :**

  - fournir une évaluation de la mise en œuvre des activités que le Ministère s'est engagé à exécuter pour soutenir les six points soulignés dans le plan, ainsi que des commentaires sur l'état de cette mise en œuvre;
  - vérifier l'existence des preuves soulignées dans le plan d'action.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Portée

- **Notre travail ne comprend pas :**
  - une évaluation de l'intégralité du plan d'action en six points proprement dit; et
  - une analyse afin de déterminer si, pour respecter les engagements spécifiques relatifs aux six points du plan, le Ministère a adéquatement réalisé les activités liées à chaque point.

Approche

- **L'évaluation est effectuée en deux étapes :**
  - Étape I - rapport préliminaire sur les résultats produits d'ici le 23 juin 2000; et
  - Étape II - rapport de mise à jour sur les résultats à produire d'ici le 31 janvier 2001.

- **Le présent document constitue le rapport sur l'Étape I**

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Méthodologie

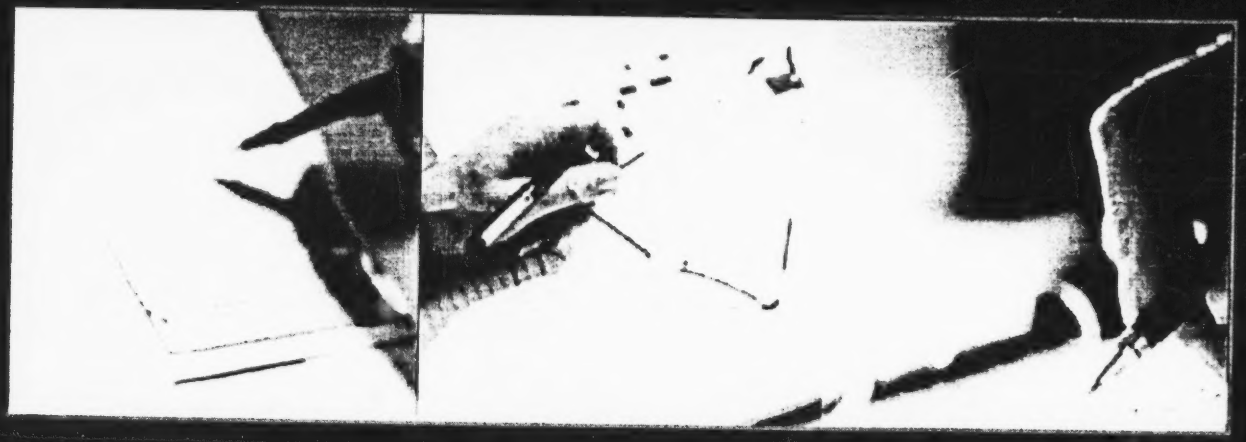
- **Notre approche consistait à effectuer une analyse sélective « descendante » de l'évolution des travaux prévus au plan d'action à un moment précis :**
  - nous avons choisi le 15 mai 2000 comme date d'analyse.
- **Pour chaque engagement, on a mis l'accent sur les questions suivantes :**
  - quelles activités et quels produits sont planifiés pour que l'engagement soit respecté?
  - les activités planifiées sont-elles appropriées à la réalisation de l'engagement?
  - les activités ont-elles été exécutées comme prévu?

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Méthodologie (suite)

- **Nous avons eu recours à des « discussions personnalisées » au cours d'une série d'entrevues approfondies avec des personnes de tous les secteurs :**
  - on a recueilli les données en respectant l'échéance donnée; et
  - nous avons été en mesure de procéder à plus de 30 entrevues avec des personnes représentant tous les groupes qui détiennent une responsabilité relative au plan d'action, y compris des représentants des SFA, de la DGIRH, des Systèmes, des Communications, des Ressources humaines, ainsi que des cadres supérieurs régionaux.
- **Nous avons rendu visite au bureau de la région de l'Ontario.**
- **En plus des entrevues et des visites effectuées sur place, nous avons obtenu et examiné un volume considérable de documents.**

Subventions et contributions nationales - Contexte



PRICEWATERHOUSECOOPERS

Subventions et contributions nationales - Contexte

- **En 1999, le Ministère a procédé à une vérification interne des documents qui se trouvaient dans les dossiers de projets et a découvert des lacunes en ce qui a trait à la gestion des subventions et contributions.**
  - la vérification n'a pas permis de découvrir l'absence ou le gaspillage de fonds.
- **En réaction à cette situation, le Ministère a élaboré un plan d'action national en 6 points soulignant la stratégie de DRHC visant à renforcer la gestion des subventions et contributions.**

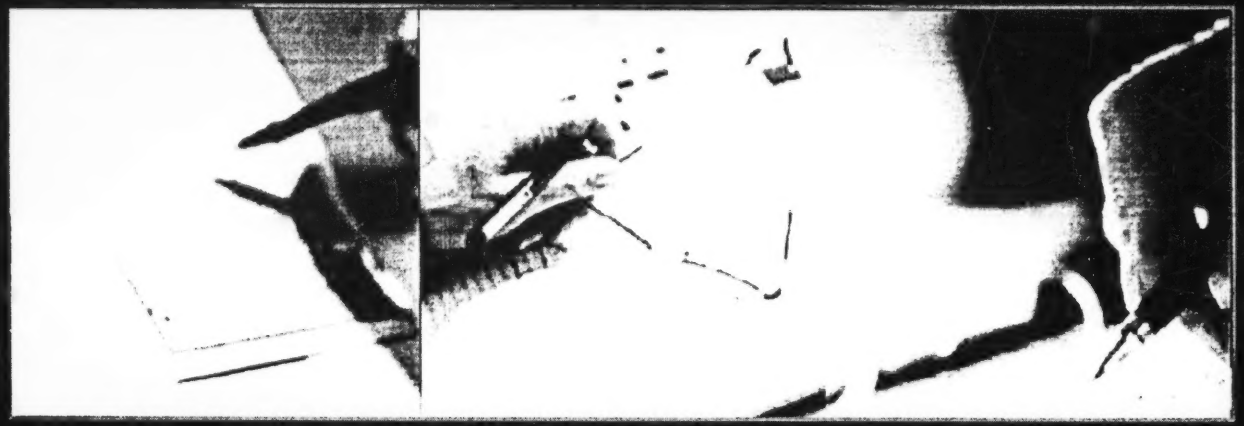
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Le plan en six points

- **Voici les éléments du plan en six points :**
  - Point 1 : Veiller à ce que les paiements correspondent aux critères financiers et aux exigences des programmes
  - Point 2 : Vérifier et corriger les dossiers problématiques
  - Point 3 : Équiper et soutenir le personnel
  - Point 4 : Assurer la reddition de comptes pour obtenir des résultats
  - Point 5 : Obtenir les meilleurs conseils possibles
  - Point 6 : Rendre compte des progrès au public et au personnel.
- **Chaque point correspond à une série d'engagements qu'on devra respecter afin de répondre aux critères du plan d'action.**

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Sommaire des observations



PRICEWATERHOUSECOOPERS

Le Ministère a agi rapidement pour assurer l'exécution efficace du plan d'action national

- **DRHC a mis en place une structure de gestion afin de mettre en œuvre le plan d'action. Par exemple :**
  - la sous-ministre a désigné le sous-ministre adjoint principal, Prestation de services, pour diriger la mise en œuvre du plan en six points.
  - le comité directeur des subventions et contributions supervise la mise en œuvre du plan et soutient les changements apportés à la gestion des subventions et contributions
    - le comité est coprésidé par le sous-ministre adjoint principal, Prestation de services et deux sous-ministres adjoints de la Direction générale de l'investissement dans les ressources humaines (DGIRH); et
    - parmi les membres, mentionnons des représentants permanents des autorités régionales (Saskatchewan, Québec, Terre-Neuve et Ontario) et de l'AC (Services financiers et administratifs, Ressources humaines, Systèmes, Communications).

Le Ministère a agi rapidement pour assurer l'exécution efficace du plan d'action national

- **Une équipe du projet des subventions et contributions est en place pour assurer la coordination et le suivi des mesures.**
- **On a formé cinq équipes de travail, qui répondront aux besoins immédiats en ce qui concerne :**
  - les politiques;
  - les programmes destinés aux Autochtones;
  - les Systèmes;
  - le soutien des gens; et
  - la formation et les outils.

Les activités de ces équipes de travail ont par la suite été incorporées dans celles de l'équipe du projet des subventions et contributions.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Sommaire de l'évolution des travaux par catégorie

État de stravaux	Explication d el'interprétatio nde PwC
Terminés ou en cours comme prévu	• Les activités prévues ont été exécutées. • Les activités prévues sont en cours conformément à l'horaire.
Partiellement terminés	• On a commencé les activités prévues; cependant, certaines activités ne sont pas encore terminées et seront exécutées dans de nouveaux délais.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Un sommaire de l'évolution des travaux (au 15 mai 2000)

Section	Nombre d'activités prévues	Terminées ou en cours comme prévu	Partiellement terminées
• Point 1 : Veiller à ce que les paiements correspondent aux critères financiers et aux exigences des programmes	5	5	
• Point 2 : Vérifier et corriger les dossiers qui présentent des problèmes	5	5	
• Point 3 : Équiper et soutenir le personnel	7	5	2
• Point 4 : Assurer la reddition de comptes pour obtenir des résultats	9	9	
• Point 5 : Obtenir les meilleurs conseils disponibles	6	6	
• Point 6 : Rendre compte des progrès au public et au personnel	6	6	
Total	**38**	**36**	**2**

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Section 1 – Veiller à ce que les paiements répondent aux critères financiers et aux exigences des programmes

Engagement du plan d'action	État des travaux
1.1 On transmettra des lignes directrices en précisant qu'on ne peut verser aucun paiement sans une attestation écrite selon laquelle on a répondu aux cinq critères essentiels	Terminés
1.2 On donnera une formation de perfectionnement afin de s'assurer que tout le personnel chargé des finances et de l'exécution des programmes comprend bien ces lignes directrices	Terminés
1.3 Confirmation des critères des programmes (différents selon le programme s'il y a lieu) à respecter en ce qui a trait à l'examen des dossiers actifs et nouveaux afin qu'ils soient complets	Terminés
1.4 Examiner tous les accords de contribution actifs afin de s'assurer que les dossiers sont complets (c.-à-d., répondre aux exigences financières et aux critères des programmes essentiels), et approuvés par le directeur du centre de responsabilité, le CSR ou le SMA	Terminés
1.5 Surveiller le rendement en assurant un suivi régulier, y compris l'examen d'un échantillon de dossiers actifs et des visites sur le terrain (résultats nationaux mensuels; résultats régionaux trimestriels)	Terminés et en cours

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Section 2 – Vérifier et corriger les dossiers problématiques

Engagement du plan d'action	État des travaux
2.1 On a examiné 37 dossiers qu'on a étiquetés pour analyses ultérieures et assurer le suivi nécessaire, s'il y a lieu (p. ex., attribuer des dépenses à l'exercice adéquat, établir les trop-payés, etc.)	Terminés
2.2 Élaborer une méthode de tri rentable permettant d'examiner les dossiers fermés de 1999-2000 et de 1998-1999, afin de déterminer ceux qui pourraient exiger une analyse supplémentaire; méthode à examiner de façon distincte	Terminés
2.3 Appliquer la méthode de tri, examiner les dossiers et assurer le suivi s'il y a lieu	En cours (échéance : le 31 août 2000)
2.4 Suivi : en fonction de l'efficacité de cet examen, déterminer (grâce à des conseils indépendants) la rentabilité de l'examen des dossiers qui ont été précédemment fermés	En cours (échéance : le 30 septembre 2000)
2.5 Dans tous les cas, on prendra toutes les mesures nécessaires (p. ex., recouvrer les trop-payés, signaler les activités illégales soupçonnées à la police, etc.)	En cours

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Section 3 – Équiper et soutenir notre personnel

Engagement du plan d'action	État des travaux
3.1 Fournir une orientation claire à propos des attentes concernant l'équipement et le soutien nécessaires	**En cours**
3.2 Obtenir le point de vue et les préoccupations des employés des finances et des programmes de l'AC, des bureaux régionaux et locaux en ce qui concerne les questions liées à la gestion des subventions et des contributions; incorporer les résultats de façon appropriée	**Terminés** (les activités se poursuivent)
3.3 Fournir de meilleurs outils (y compris de meilleurs systèmes d'information, entre autres pour assurer le suivi de l'historique de rendement des promoteurs des projets (afin de simplifier la gestion et le suivi des projets)	**Partiellement terminés** (détails à la page A2-23)

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Section 3 – Équiper et soutenir notre personnel (suite)

Engagement du plan d'action	État des travaux
3.4 Évaluer le volume de travail et la capacité du personnel de renouveler la gestion des subventions et des contributions, et déterminer les besoins en ressources, en classification, en dotation de personnel et en formation	Terminés
3.5 Déterminer les besoins et donner une formation afin de s'assurer que le personnel intègre les connaissances nécessaires pour assumer les tâches prévues	Partiellement terminés (détails à la page A2-24)
3.6 Obtenir des ressources supplémentaires temporaires pour soutenir le plan d'action, afin notamment de renforcer le bureau chargé du renouvellement de la gestion des subventions et des contributions	Terminés
3.7 Évaluer la réaction du personnel et l'inclure comme point à l'ordre du jour du Conseil national de direction	En cours

Section 3 – Équiper et soutenir notre personnel (suite)

3.3 Fournir de meilleurs outils afin de simplifier la gestion et le suivi des projets	Travaux partiellement terminés
1. Inventaire des outils et analyse de leurs lacunes :	**Terminés**
2. Déterminer les produits nationaux :	**Terminés**
3. Élaborer des produits nationaux :	**Terminés** — modèle de dossier, listes de vérification, brochure du commanditaire **Échéance reportée** (en juin 2000) — manuel d'exploitation
4. Aborder les questions liées à la la politique opérationnelle :	**Terminés** — avances, codage des avances, contrôle **Échéance reportée** (en juillet 2000) — fonds non utilisés, Partie II de l'a.-e. et mise à jour de la politique de DRHC afin de soutenir la politique des subventions et des contributions lancée par le Conseil du Trésor en juin 2000
5. Concevoir un site Web sur les subventions et contributions :	**Terminés**
6. Fournir une formation sur les systèmes informatiques existants :	**Terminés**
7. Élaborer des systèmes informatiques afin de soutenir la gestion et le contrôle	**Terminés** — Mise en œuvre du SGM, analyse des besoins de l'utilisateur pour trouver des solutions immédiates, documents de conception visant à soutenir des solutions à long terme **Échéance reportée** (à l'automne 2000) — utiliser le SPE-1 comme principal système d'information de gestion

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Section 3 – Équiper et soutenir notre personnel (suite)

3.5 Déterminer les besoins et donner une formation afin de s'assurer que le personnel possède les connaissances nécessaires	Travaux partiellement terminés
1. Formation immédiate pour tous les employés	**Terminés**
2. Élaborer un profil des compétences	**Terminés**
3. Élaborer un outil d'évaluation des besoins	**Échéance reportée** (en juillet 2000)
4. Procéder à une évaluation des besoins	**Échéance reportée** (en septembre 2000)
5. Déterminer les exigences, évaluer et améliorer le matériel	**Terminés :** brochure du commanditaire, vidéo de formation : transmission à propos des 10 principes, site Web, deux des cinq modules de formation
	Échéance reportée (en juin/juillet 2000) trois des cinq modules de formation, manuel d'exploitation
6. Donner la formation	**En cours**
7. Mettre à l'essai les nouveaux modules de formation sur place	**Terminés :** un des cinq modules
	Échéance reportée (à l'automne 2000) : quatre des cinq modules
8. Élaborer des règles générales et spécifiques concernant les subventions et les contributions à l'intention des employés	**Terminés**
9. Élaborer et publiciser une stratégie de formation	**Échéance reportée** (en juillet 2000)
10. Élaborer une nouvelle structure organisationnelle pour soutenir les subventions et contributions	**Terminés**
11. Soutenir les employés	**Terminés** (les activités se poursuivent))

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Section 4 -- Assurer la reddition de comptes concernant les résultats

Engagement du plan d'action	État des travaux
4.1 Exiger que la mise en œuvre du plan d'action fasse partie des exigences de base du poste de tous les cadres supérieurs et autres gestionnaires qui participent à la gestion des subventions et des contributions	Terminés
4.2 Remettre un rapport trimestriel en deux parties à la Ministre • rendre compte à la Direction nationale du contrôle de la performance • rendre compte de l'évolution des travaux prévus au plan d'action À mesure que les renseignements sur les résultats des programmes deviennent accessibles, grâce soit à des évaluations complètes, soit à des rapports de fin d'année sur le programme, ils seront inclus dans les rapports trimestriels	En cours
4.3 Rendre compte au Parlement par l'intermédiaire du Comité et en transmettant un document sur les priorités et un rapport sur le rendement du Ministère	En cours
4.4 Examiner et confirmer ou modifier les structures de reddition de comptes et de gestion et les méthodes de travail (y compris la répartition des tâches, les explications postérieures) liées aux subventions et aux contributions, afin d'assurer leur précision et leur efficacité	Terminés et en cours

PRICEWATERHOUSECOOPERS

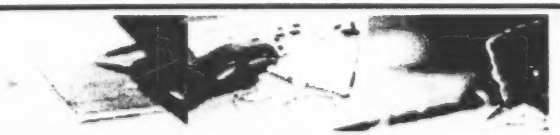
Section 4 – Assurer la reddition de comptes concernant les résultats

Engagement du plan d'action	État des travaux
4.5 Éliminer tous les cas où les utilisateurs du système informatique ont plus d'un compte actif	Terminés
4.6 Tenir le personnel au courant grâce à des bulletins mensuels sur l'évolution des travaux	En cours
4.7 Rendre compte toutes les deux semaines, au cours d'une conférence téléphonique, aux cadres supérieurs nationaux et régionaux (point en cours de discussion)	En cours
4.8 Évaluer la rentabilité de l'application de ISO 9000 ou d'un outil d'assurance de la qualité semblable	Terminés
4.9 Retenir les services d'un expert-conseil externe qui évaluera et commentera la pertinence de l'évolution des travaux prévus au plan d'action	En cours

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Section 5 – Obtenir les meilleurs conseils possibles

Engagement du plan d'action	État des travaux
5.1 Consulter le Groupe consultatif sur les normes relatives à la fonction de contrôleur du CT, le Bureau du vérificateur général et des collègues sous-ministres clés, et intégrer leurs conseils dans le plan d'action	• Terminés
5.2 Obtenir une évaluation indépendante du plan d'action d'un expert-conseil financier d'expérience du secteur privé	Terminés
5.3 Échanger des informations et des pratiques exemplaires avec d'autres ministères fédéraux qui gèrent des programmes substantiels de subventions et de contributions	En cours
5.4 Tirer profit des compétences et de l'expérience des employés locaux, régionaux et nationaux de DRHC	Terminés
5.5 Examiner chaque trimestre l'évolution des travaux avec les co-présidents (ou délégués) du Conseil consultatif sur les normes relatives à la fonction de contrôleur du CT	Terminés (on procédera à des examens futurs s'il y a lieu)
5.6 Rencontrer mensuellement le vérificateur général adjoint afin d'examiner l'évolution des travaux	En cours



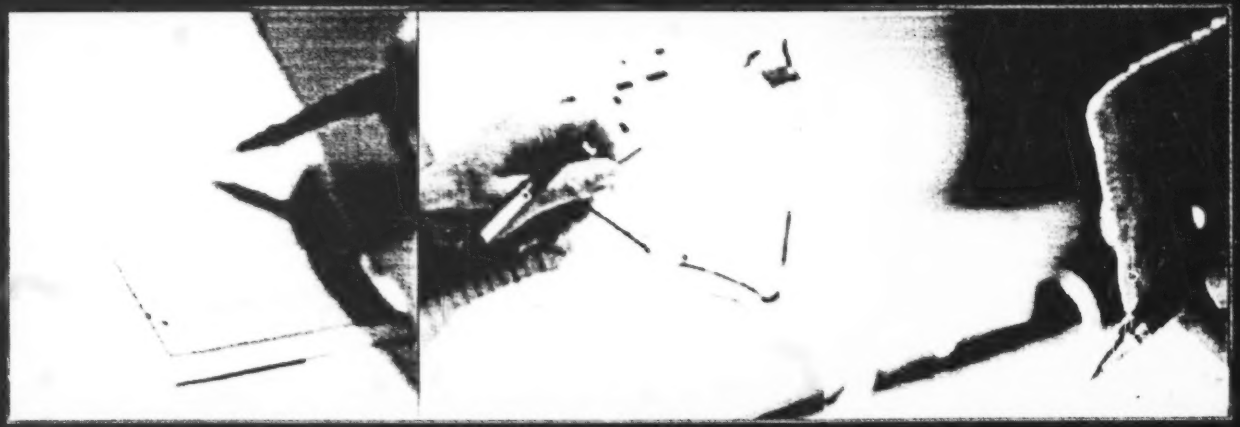
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Section 6 – Rendre compte de l'évolution des travaux au public et au personnel

Engagement du plan d'action	État des travaux
6.1 À l'externe — informer les commanditaires et partenaires à propos des plans et de l'évolution des travaux	Terminés et en cours
6.2 À l'externe — informer la presse à propos des rapports trimestriels	En cours
6.3 À l'externe — remédier à la désinformation s'il y a lieu	En cours
6.4 À l'interne — au moyen de la télévision en circuit fermé, la Ministre et la SM s'adresseront à tous les employés de l'exécution des programmes pour les informer du plan d'action	Terminés
6.5 À l'interne — élaborer une stratégie de communication qui permettra de fournir des communications régulières à tous les employés, grâce à toutes sortes de moyens comme des bulletins, le site Web, la télévision en circuit fermé, etc.	En cours
6.6 À l'interne — la SM et le SM délégué fixeront la date d'une table ronde à laquelle participeront un groupe représentatif d'employés à chacune des visites qu'ils rendront aux bureaux locaux et régionaux	En cours

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Aller de l'avant - Prochaines étapes



PRICEWATERHOUSECOOPERS

Aller de l'avant

■ Élaborer un rapport final d'ici janvier 2001

- □ Suivi de haut niveau de l'évolution des travaux relatifs à toutes les activités permanentes, l'accent étant mis sur :
  - ◆ les activités liées aux systèmes;
  - ◆ les activités de la Direction nationale du contrôle de la performance (y compris le degré de conformité et les activités de suivi);
  - ◆ l'examen des dossiers inactifs;
  - ◆ la mise en œuvre de stratégies de formation;
  - ◆ l'élaboration et la mise en œuvre de la politique; et
  - ◆ la coordination du plan d'action.

PRICEWATERHOUSECOOPERS